

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

IRIVAN ALVES RODRIGUES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

INADIMPLÊNCIA EM CONDOMÍNIO RESIDENCIAIS NA CIDADE DE JOÃO PESSOA

João Pessoa

2016

IRIVAN ALVES RODRIGUES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, como parte das atividades para obtenção do Grau de Tecnólogo em Negócios Imobiliários.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha, IFPB *campus* João Pessoa.

R696i Rodrigues, Iriuan Alves.

Inadimplência em condomínios residenciais na cidade de
João Pessoa / Iriuan Alves Rodrigues. – 2016.

90 f. : il.

TCC (Graduação - Tecnologia em Negócios Imobiliários)
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientação : Profª. Caroline Limeira Pimentel Perrusi.

1. Administração de condomínio - inadimplência. 2.
Condomínio residencial - João Pessoa. 3. Despesas - condomínio. I. Título.

CDU 332.87

IRIVAN ALVES RODRIGUES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Inadimplência em Condomínios Residenciais na Cidade de João Pessoa

Relatório aprovado em 05 de Setembro de 2016

Profa. Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi, Especialista
Orientadora

Prof. Giorgione Mendes Junior, Especialista
Examinador

Profa. Annuska Macedo Paiva, Mestra
Examinadora

João Pessoa
2016

DEDICATÓRIA

A saudosa Maria das Neves, por acreditar na minha capacidade, não medindo esforços para que eu realizasse meus sonhos. Agradeço pela dedicação, carinho, amor, pelo exemplo de coragem, determinação e bondade, a qual eu tenho orgulho de poder chamá-la de vó.

Dedico também aos meus familiares, especialmente para minha mãe Eloídes e ao meu pai Odon, que sempre me mostraram os caminhos corretos e me ajudaram a fazer as melhores escolhas.

Em especial, dedico a minha esposa, Elisângela, que sempre esteve me apoiando, motivando e ensinando a ser uma pessoa melhor.

A vocês devo essa pessoa que me tornei, e tenho muito honra em tê-los ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que iluminou os meus passos durante essa caminhada;

Aos meus pais, Odon e Eloídes, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e incentivando em todos os momentos;

A minha saudosa avó, Maria das Neves, pelo patrimônio que propiciou-me, a educação;

Ao meus amigos e parceiros do curso Negócios Imobiliários, turma 2014.1, pelas amizades e pelos momentos de descontração;

A orientadora de estágio, Caroline, pela dedicação, confiança e orientações as quais foram de extrema importância para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho;

Aos professores Giorgione Mendes Junior, especialista e Annuska Macedo Paiva, participantes da banca, pelos comentários realizados;

A coordenadora Annuska, pela atenção, respeito e confiança que sempre teve em nós;

A coordenação de estágio, pelas orientações;

Aos professores do curso Negócios Imobiliárias que sempre se dedicaram e nunca mediram esforços para que pudéssemos aprender,

A empresa Administradora de Condomínio G.E. que concedeu o estágio;

Enfim, a todos que contribuíram de forma direta e indireta pela realização do trabalho, muito obrigado!

RESUMO

Os direitos e os deveres dos condôminos estão relacionados na convenção e no regimento interno do condomínio e nenhum condômino pode alegar em seu favor o descumprimento das normas legais, convencionais e obrigacionais, sendo necessário que todos os condôminos acompanhem as finanças do condomínio. Com o objetivo de descrever a inadimplência em condomínios residenciais de alguns bairros da cidade de João Pessoa foi observado que o percentual de inadimplentes está muito acima do índice aceitável, de acordo com especialistas do mercado imobiliário. Foi visto também que dos 30 condomínios pesquisados apenas um apresenta índice de inadimplência dentro do intervalo considerado aceitável e que a dívida total da inadimplência referente a taxa de condomínio equivale a mais de nove meses da arrecadação mensal em alguns condomínios analisados. Em relação aos aspectos metodológicos utilizados, quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva e qualitativa. Foram levantados dados a partir de informações fornecidas pela empresa administradora de condomínios, além de diversos recursos utilizados, os quais serviram de conhecimentos e subsídios para o embasamento teórico, caracterizando uma pesquisa bibliográfica e documental. No que refere as razões que levam a inadimplência, as causas principais são o desemprego e o descontrole financeiro do condômino, responsável pelo pagamento da taxa condominial. Já seus efeitos podem ser devastadores ocasionando o descumprimento das obrigações trabalhistas, falta de manutenção predial e a suspensão de serviços públicos essenciais. Logo, cabe à equipe gestora do condomínio combater e/ou controlar a inadimplência, se necessário, contratar um escritório de cobranças eficiente para diminuir a inadimplência.

Palavras chave: Inadimplência. Condôminos. Condomínios. Administradora. Gestor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma da Administradora G.E	
13	
Figura 2 – Fluxograma de processo de elaboração de prestação de contas	
31	
Figura 3 – Fluxograma do processo de emissão de boletos bancários	
33	
Figura 4 – Motivos de inadimplência por região do Brasil	55

Gráficos

Gráfico 1 – Inadimplência dos Condôminos do bairro de Manaíra – João Pessoa	
63	
Gráfico 2 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro de Manaíra – João Pessoa	
64	
Gráfico 3 - Inadimplência dos Condôminos do bairro dos Bancários – João Pessoa	
66	
Gráfico 4 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro dos Bancários– João Pessoa	
67	
Gráfico 5 - Inadimplência dos Condôminos do bairro de Tambaú – João Pessoa	
69	
Gráfico 6 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro de Tambaú – João Pessoa	
70	
Gráfico 7 - Inadimplência dos Condôminos do bairro de Miramar – João Pessoa	
72	
Gráfico 8 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro de Miramar – João Pessoa	
73	

Gráfico 9 - Inadimplência dos Condôminos do bairro do Bessa – João Pessoa	75
Gráfico 10 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro do Bessa – João Pessoa	76
Gráfico 11 - Inadimplência dos Condôminos do bairro da Torre – João Pessoa	78
Gráfico 12 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro da Torre – João Pessoa	79
Gráfico 13 - Inadimplência dos Condôminos do bairro Tambauzinho – João Pessoa ...	81
Gráfico 14 - Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro de Tambauzinho – João Pessoa	82
Gráfico 15 - Inadimplência dos Condôminos de sete bairros da cidade João Pessoa	84
Gráfico 16 – Relação entre Inadimplência Total x Arrecadação Mensal de sete bairros da cidade João Pessoa	85
Gráfico 17 – Percentual de Condomínios Inadimplentes com a Administradora	86

Tabelas

Tabela 1 – Apresentação de dados sobre inadimplência de seis condomínios do bairro de Manaíra na cidade de João Pessoa	62
Tabela 2 – Apresentação de dados sobre inadimplência de quatro condomínios do bairro dos Bancários na cidade de João Pessoa	65
Tabela 3 – Apresentação de dados sobre inadimplência de quatro condomínios do bairro de Tambaú na cidade de João Pessoa	68

Tabela 4 – Apresentação de dados sobre inadimplência de quatro condomínios do bairro de Miramar na cidade de João Pessoa	71
---	----

Tabela 5 – Apresentação de dados sobre inadimplência de quatro condomínios do bairro do Bessa na cidade de João Pessoa	74
---	----

Tabela 6 – Apresentação de dados sobre inadimplência de quatro condomínios do bairro da Torre na cidade de João Pessoa	76
---	----

Tabela 7 – Apresentação de dados sobre inadimplência de quatro condomínios do bairro de Tambauzinho na cidade de João Pessoa	80
---	----

Tabela 8 – Apresentação de dados sobre inadimplência de trinta condomínios de seis bairros da cidade de João Pessoa	83
--	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	
12	
1.2 Histórico da Empresa	
12	
1.3 Organograma geral da Organização	
12	
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmentação de Mercado	
14	
1.5 Descrição da Concorrência	
15	
1.6 Organização e Principais Fornecedores	
16	
1.7 Relacionamento Organização-Clientes	
18	
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	
20	
1.8.1 Área de Recursos Humanos	
21	
1.8.2 Área de comercial/Marketing	
22	
1.8.3 Área de Finanças	
23	
1.8.4 Área de Produção/Serviços	
24	
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	
25	
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	
26	

CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	
30	
2.2 Atividades Desempenhadas-Fluxograma de Atividades	
30	
2.2.1 Atividade A – Prestação de Contas	
31	
2.2.2 Atividade B – Emissão de Boletos Bancários	
32	
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	
34	
 CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico	
3.1 Identificação do Problema na Área de Estágio	
36	
3.2 Problema de Estudo	
36	
3.2.1 Caracterização do Problema de Estudo	
37	
 CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho	
4.1 Objetivos	
39	
4.1.1 Objetivo Geral	
39	
4.1.1.1 Objetivos Específicos	
39	
4.2 Justificativa	
39	
 CAPÍTULO V – Fundamentação Teórica	
5.1 Administração	42
5.1.1 Administração de Condomínio	
44	

5.1.1.1 Empresas Administradoras de Condomínios em Cogestão	47
5.1.1.2 Administração Financeira	48
5.2 Rateio de Despesas e Obrigações Condominiais	49
5.3 Inadimplência	52
5.3.1 Causas e efeitos Negativos da Inadimplência para os Condomínios	54
5.3.2 Prevenção e controle da Inadimplência	57
5.4 Aspectos Metodológicos	59
5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	60
5.6 Aspectos Conclusivos	85
REFERÊNCIAS	88

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Irivan Alves Rodrigues, inscrito no Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários sob a matrícula nº 2014.1.60.0092 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização G.E. ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS E SERVIÇOS LTDA, inscrita no CNPJ sob o número XX.455.XXX/0001-XX, com sede no bairro de Manaíra na cidade de João Pessoa. A sua atividade fim é Administração de Condomínios, tendo como responsáveis o Senhor Pedro* e o Senhor Paulo*, os quais de maneira cordial e receptivos abriram as portas de sua empresa e se prontificaram em esclarecer tudo que envolvesse a administradora e sua organização.

O estágio deu-se em todos os setores da empresa, onde foi percebido que apesar de cada departamento desempenhar suas funções específicas, eles se comunicam de modo a favorecer um bom relacionamento em seus colaboradores e na execução das tarefas necessárias para uma excelente prestação de serviços.

1.2 Histórico da Empresa

A Administradora de Condomínios começou suas atividades no ano de 1987 na cidade de João Pessoa, naquela época denominada de Sicon*, e no mês de Junho de 2006, a administradora passou a se chamar de *G.E. Sua estrutura existe na forma de uma sociedade entre o Sr. Pedro e o Sr. Paulo.

Atualmente, a empresa presta aos clientes todos os serviços no que se refere à administração de condomínios, não somente condomínios residenciais, mas também, resorts, condomínios comerciais e mistos.

Por tamanha ousadia em querer estar à frente de seus concorrentes e por oferecer serviços de excelência, hoje a empresa G.E. Administradora de Condomínios é uma das maiores e mais bem respeitadas do mercado imobiliário da cidade.

1.3 Organograma Geral da Organização

*como a pesquisa aborda questões financeiras os dados são fictícios e serão usados estes em todo o trabalho.

Sr. Pedro – Diretor-sócio da empresa.

Sr. Paulo – Diretor-sócio da empresa.

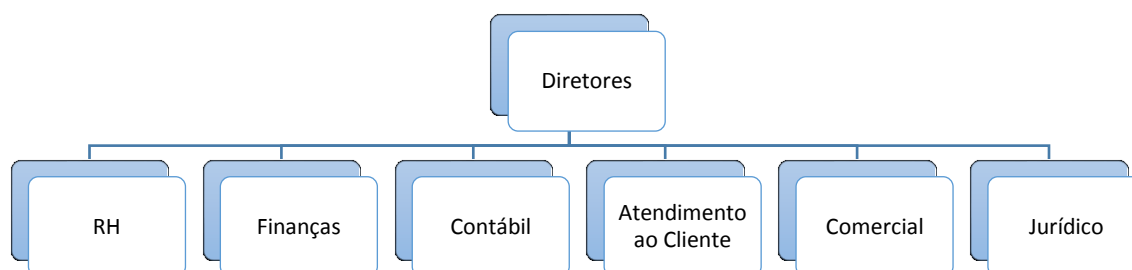
De acordo com Oliveira (2011, p.149), “Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”. Esta representação, impressa no organograma, quando bem estruturada, possibilita descrever e identificar os papéis de seus colaboradores dentro da organização, e retratar as relações de comunicação existentes nos níveis hierárquicos.

Ainda segundo Oliveira (2011), os tipos de organogramas são: vertical, em setores, radial, linear e informativo.

O vertical é elaborado com retângulos que representam os órgãos e as linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles, sendo que, quanto mais alto fica órgão no organograma maior é sua superioridade. Em setores, são elaborados por meio de círculos concêntricos, os quais representam os níveis de autoridade a partir do centro onde se localiza a autoridade maior da empresa. O radial tem o objetivo de mostrar os macrossistemas das empresas, componentes de um grupo empresarial. No linear, a preocupação é representar o inter-relacionamento em diversas atividades e os responsáveis por cada uma delas. Informativo, apresenta o máximo de informações de diversas naturezas relacionadas a cada unidade organizacional da empresa.

Segundo Lacombe (2009), o organograma pode ser descrito como sendo a representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, isto é, especifica os seus órgãos, os seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. É utilizado para formalizar estruturas e deve ser usado como instrumento de trabalho, pois a finalidade é permitir uma visualização rápida da forma como a empresa está organizada.

A empresa em questão dispõe do organograma tipo vertical disposto na forma a seguir:



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Os colaboradores estão distribuídos nos níveis organizacionais, da seguinte maneira: no estratégico tem-se os Diretores Gerais; seguido pelo nível tático com os setores de Recursos Humanos (R.H.), Finanças, Contábil, Atendimento ao cliente, Comercial e Jurídico.

A empresa dispõe de vários departamentos, entre eles têm-se o da contabilidade, setor responsável pela elaboração de balanços financeiros, prestações de contas e elaboração de boletos bancários de taxas condominiais; o de finanças, setor incumbido de executar os pagamentos de contas da empresa e as de alguns condomínios e também responsável por verificar os saldos das contas dos condomínios com atualizações financeiras periodicamente mensais; o jurídico, responsável por prestar assistência aos condomínios dentro do campo do direito, por confeccionar contratos para prestação de serviços de terceiros com os condomínios; o departamento de recursos humanos, tem a responsabilidade selecionar, contratar, treinar todos os funcionários dos condomínios administrados pela empresa, bem como por responsável por toda parte documental do empregado junto aos órgãos do governo; já o departamento de atendimento ao cliente, tem a responsabilidade de assessorar os condomínios no que se refere a elaboração de atas e editais para realização de assembleias ordinárias e extraordinárias. Esses departamentos citados neste parágrafo compõem o nível tático da empresa

Os colaboradores que lá executam suas funções, correspondem a funcionários como contadores, advogados, administradores, auxiliares e assistentes.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Segundo Rosseti (2010), a economia pode ser classificada em três setores: primário, secundário e terciário. O primário é voltado para a agropecuária com o uso intenso da terra, o secundário é composto pelas indústrias de extrativismo mineral e indústria de transformação, por último, o terciário é formado pelo comércio e serviço, no qual neste setor está inserido grande número de organizações.

De acordo com o exposto pelo autor supracitado, a administradora G.E. está inserida no setor econômico terciário, tendo como principal característica a prestação de serviços na área de gestão de condomínio, prestação de contas, contratos e elaboração de documentos próprios e necessários para uma sadia administração condominial.

Nota-se que na empresa os setores se harmonizam para alcançar a excelência na prestação de serviço e atingir a finalidade da empresa, a qual prioriza atender as necessidades dos gestores de condomínios, para suprir dúvidas e propor soluções para possíveis conflitos de qualquer natureza administrativa, judicial e fiscal.

O segmento de mercado da organização é bastante amplo, está voltado para todos os tamanhos de condomínios, sejam eles residenciais, comerciais, “resorts” ou mistos. Atua em todas as zonas da cidade de João Pessoa e Cabedelo. Tendo em vista o aumento do número de condomínios nos últimos anos, a empresa se encontra em um mercado muito crescente e lucrativo.

1.5 Descrição da Concorrência

Em busca de atrair novos clientes/consumidores, as empresas precisam estar atentas aos atuais e futuros concorrentes de seus serviços e produtos, visto que, são através destes que se dá a concorrência. “A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar” (KOTLER; e KELLER, 2012, p.10).

O empresário, além de produzir bens e serviços que atendam bem aos clientes, ele deve conhecer e estudar seus concorrentes. Esse conhecimento acerca dos pontos fortes e fraquezas de seus concorrentes vai possibilitar a elaboração de um plano de estratégia de “marketing” eficaz. “O mais importante é saber para onde os clientes estão indo e chegar lá primeiro” (KOTLER, 2000, p.181).

Segundo Kotler (1998), os níveis de concorrência destacam-se em concorrência de marca; industrial; de forma e genérica:

Concorrência de Marca – é representada por aquelas empresas que disponibilizam ao mesmo público, produtos e serviços similares por preços semelhantes. Concorrência Industrial – ocorre entre os concorrentes de um mesmo setor, de uma mesma classe, porém não se apresentam com substitutos diretos. Concorrência De Forma – acontece entre os concorrentes que ofertam um bem ou serviços que atendem as necessidades do consumidor de outra empresa, através de produto substituto. Concorrência Genérica – é a concorrência aberta e ampla entre as empresas pela disputa do dinheiro dos consumidores/clientes.

Pode-se, ainda, descrever os dois principais tipos de concorrência como sendo: Concorrência Perfeita e a Concorrência Imperfeita.

A concorrência perfeita preconiza o equilíbrio de preço que a empresa pratica mediante seus custos. Os muitos vendedores e compradores, de produtos similares, agindo individualmente sobre o mercado não irão influenciar no preço de um determinado bem ou serviço. A concorrência imperfeita ocorre quando alguns vendedores individuais, de produtos com características distintas, de um determinado setor do mercado, influenciam a procura e/ou exercem controle sobre o preço praticado de bens ou serviços, através de diferenciação de produtos, propaganda, marca, valor agregado, etc. O grau de controle depende de setor para setor, e também depende da relação procura e demanda.

A G.E. ao longo de sua história vem procurando exercer um forte posicionamento no mercado da Administração de condomínios. A dedicação e a responsabilidade no seu trabalho vêm trazendo bons resultados, o que a faz se consolidar cada vez mais, no mercado imobiliário. A empresa tem como norte a administração de condomínios de modo geral, e por atender ao grande leque de consumidores pertencentes a diversas faixas de renda, sofre concorrência genérica ou perfeita de muitas outras empresas, desde administradores individuais até empresas de médio porte.

Apesar dos muitos concorrentes, G.E. não sofre influência por parte de seus daqueles em relação a preços e/ou qualidades de serviços pois a organização, desde sua criação, tem sido exemplo para muitas outras, haja vista a empresa dispor de todos os serviços necessários a qualquer tamanho ou classificação de condomínio e, oferece a qualidade de seus serviços acima da média ofertada ao mercado consumidor.

Na verdade a organização considera seus concorrentes parceiros, com quem compartilha informações, recursos humanos e materiais, como também seus fornecedores, como acontece por exemplo com a USE Administradora de Condomínios.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O Código de Defesa do Consumidor traz no artigo 3º a definição de fornecedor, imprimindo que: fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços (BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de Setembro de 1990. Institui o Código Civil).

É de extrema importância conhecer quem são e onde estão posicionados os fornecedores para que a matéria prima seja entregue dentro do prazo combinado e com a qualidade que se espera, contribuindo para que a empresa se planeje e possibilite a oferta de seus serviços de maneira mais ágil e melhor qualidade. De acordo com Maximiano (2008, p.5), “toda organização existe com a finalidade de fornecer combinação de produtos e serviços”.

Um outro ponto importante, além de compreender o mercado fornecedor e suas particularidades, é conhecer os tipos de fornecedores, que são os de:

Recursos Financeiros - são meios monetários possuídos por uma empresa e que pode servir para realizar novos investimentos e/ou financiar as atividades da organização. Recursos Materiais – são bens tangíveis da empresa. Recursos Tecnológicos – são meios tecnológicos usados pelas organizações para operacionalizar suas atividades. Recursos Humanos – atua nas atividades de serviços de pessoal ou de departamentos.

De acordo com as afirmações de Kotler e Keller (2012), a organização deve estar atenta na hora de escolher parceiros que irão lhe fornecer a matéria para a sintetização de produtos de uma empresa, devendo esta adotar tributos requisitos para selecionar seus fornecedores tais como reputação, confiabilidade de entrega e preço são extremamente importantes.

A G.E. trabalha com parceiros que fornecem materiais de escritório no geral, como papel, tintas para impressora e matérias para encadernação e arquivamento, bem como com fornecedores de “software”, Condomínio21 Corporate, e manutenção técnica na área da informática.

Afim de manter seus compromissos com seus consumidores e clientes, a empresa cobra prazo de entrega e qualidade dos materiais solicitados aos seus fornecedores. Em caso de atrasos nos fornecimentos de materiais, a organização adota a política que, caso algum fornecedor não cumpra com os prazos de entrega ou qualidade do material, será logo substituído por outros que atendam de forma satisfatória as necessidades da organização.

A empresa administra um número considerável de condomínios, cerca de 80 unidades, e por conta desse número possui um poder de barganha excelente na hora de negociação das compras dos materiais, necessários ao seu funcionamento. O contato com seus fornecedores ocorre por meio de telefone, e os pagamentos de seus pedidos

são tanto feitos à vista, via transferência bancária, ou em parcelas quando realizado a longo prazo.

1.7 Relacionamento Organização-Clientes

Com a crescente urbanização do Brasil, viver em condomínios horizontais e verticais passou a ser uma tendência natural para otimizar os espaços das cidades. Tornou-se complexo administrar esses condomínios e a amplitude de problemas que fazem parte da sua rotina.

O mercado de serviços tem crescido muito nos últimos anos, e essa evolução deve-se a uma figura indispensável na história dos negócios, o cliente. Kotler e Keller (2012) afirmam que os clientes são o centro de uma organização, e que sem eles não há negócios.

Cliente é aquele que deseja ou determina o que quer, quando, onde e como comparar um bem ou serviço. Segundo Karlof (1999, p.96), "cliente é o comprador regular de mercadorias ou serviços". Existe muitos tipos de clientes, dentre eles destacam-se, segundo Pilares (1991), os de bom senso; bem humorado; impaciente; agressivo; indeciso, agitado; confuso; silencioso; barganhador, inteligente e presunçoso.

Embora os conceitos de clientes e consumidores estejam entrelaçados, pode-se diferenciá-los, de forma simplista, ao afirmar que o consumidor é o destinatário final no processo de compra e venda de um bem ou serviço, enquanto que o cliente é aquele que paga pelo bem ou serviço, independente de consumir esses bens ou serviços.

O Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078/90, em seu art. 2º define Consumidor como sendo: “é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.” Assim, consumidor não necessariamente paga por um determinado bem ou serviço, mas é aquele que utiliza consumindo-os.

De acordo com Kotler (1998) após finalizar a compra de produtos ou serviços, o consumidor desfruta o nível de satisfação ou insatisfação. Sendo assim, é de fundamental importância que o fabricante mantenha um relacionamento com o consumidor no período de pós-compra.

Manter e acompanhar o pós-venda trará ganhos de relacionamento para empresa e satisfação para o cliente/consumidor. O comportamento de um consumidor

pode ser visto mediante um conjunto de referenciais que visam dar um suporte para conhecer melhor seu consumidor no que se refere a cultura, desejos, valores, crenças, etc. Kotler (1998) comenta que são a partir dessas informações que as empresas poderão identificar necessidades de mudanças, aprimoramentos e/ou oportunidades para crescer, pois compreenderão melhor como e a partir de que seus consumidores tomam suas decisões na hora de realizar uma escolha de produtos e serviços.

As empresas devem conhecer o perfil de seus consumidores e aprimorar habilidades que desenvolvam experiências com seus clientes, pois eles são a razão da empresa. A oferta de produtos e/ou serviços não deve ser o fim do processo, mas o início de uma boa relação entre empresa-cliente. Essa interligação favorece a imagem da empresa perante os consumidores e clientes e contribui para um melhor sucesso da organização. Por tanto as organizações centradas no cliente, e satisfação deles é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. “Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes e construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos” (KOTLER, 2000, p.56). Ouvir o cliente é crucial para a gestão do relacionamento, é importante que as empresas criem mecanismos permanentes para manter um diálogo contínuo por meio de feedback com seus clientes.

“O único valor que sua empresa criará é o valor que vem dos clientes – os que você já tem e os que terá no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial.” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 129)

Atender bem seus clientes e consumidores é o segredo “revelado” para o contínuo sucesso de qualquer empresa e o que foi visto na empresa G.E., é que ela objetiva não apenas o lucro, mas também satisfazer todas e quaisquer necessidades possíveis de clientes/consumidores. A empresa está sempre em contato com seus já consumidores/clientes, por meio de correios eletrônicos, telefonemas e pessoalmente, quando assim o consumidor/cliente solicita, ou mesmo a empresa precise enviar a presença de profissional qualificado ao condomínio. Desse modo a empresa vem colhendo bons frutos, por meio da fidelização de seus clientes/consumidores.

A prática de relacionamento vista na empresa demonstra estar no mesmo caminho ao que diz a literatura.

A empresa também aponta conflitos, porém a mesma revela que na maioria das vezes estes ocorrem por falta de conhecimento dos próprios clientes, os gestores condominiais como regra, que por falta de conhecimento prévio acabam contratando serviços para os condomínios, sem exigir toda a documentação necessária para compor a prestação de contas, ou satisfazer os meios governamentais fiscal e/ou trabalhista.

A empresa ratifica que orienta os síndicos quanto a exigência de tais documentos obrigatórios, porém revela que esses conflitos são constantes, mas que tão logo detectados pela administradora, são resolvidos.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A administradora de condomínios G.E. tem sua estrutura administrativa, entre os proprietários e colaboradores, distribuída em seis setores na empresa: os sócios, sendo esses os diretores gerais da empresa, são os responsáveis pelas tomadas de decisão na organização. São eles também que detêm a criação e condições para que os outros funcionários nos níveis seguintes possam desenvolver de forma correta e eficaz as suas funções. No nível estratégico, os sócios têm um olhar global de toda a cadeia que compõe a empresa, além de realizar planejamentos das atividades da empresa a longo prazo. Nesse nível também é onde são definidos os fundamentos da empresa como a visão, missão, valores, dentre outros.

O nível tático, da organização é composto por aqueles que fazem a intermediação entre o nível estratégico e o operacional. Normalmente, os “cabeças” desse nível orientam as áreas e departamentos da empresa, sendo o detalhamento com os meios para atingir os objetivos e metas da organização. Os funcionários deste nível são do médio escalão, tais como gerentes, supervisores, os quais têm como objetivo instruir as pessoas para que estejam em alinhamento com às decisões estratégicas.

O último nível, não menos importante, nível operacional, executa e coloca em funcionamento cada um dos planos elaborados pelo nível tático para a empresa, é um nível de operação de curto prazo e que engloba cada uma das tarefas, metas, recursos para a implantação e prazos.

A empresa G.E. tem seus processos administrativos interligados com o propósito de dar celeridade aos seus setores tendo em vista que cada departamento colabora para uma melhor padronização nos serviços prestados.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

O departamento da empresa conhecido pela sigla RH, Recursos Humanos, é setor dentro da organização responsável por prestar serviços especializados em relação a valorização das pessoas envolvidas por ele, tais como benefícios, salários e a otimização do clima organizacional. Este departamento também vislumbra a qualidade profissional de seus colaboradores, e quando necessário, é também responsável por realizar recrutamento, seleção, distribuição de vagas de trabalho e capacitação de seus funcionários.

De acordo com Chiavenato (2002), a administração de recursos humanos é uma atividade que consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Ao mesmo tempo em que a empresa representa as pessoas que dela fazem parte, alcançar os objetivos individuais, sendo todos colaboradores mútuos.

O conceito de Recursos Humanos se relaciona com os de Gestão de Pessoas. Para Maximiano (2008, p.10), “a função de Recursos Humanos, ou de Gestão de Pessoas tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita.” As principais funções de recursos humanos são: o planejamento de mão-de-obra, de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e funções pós-emprego.

O departamento responsável pela Gestão de Pessoas cuida da técnica e burocrática, no tange a legislação trabalhista e fiscal, da relação empresa-funcionário. “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2006, p.17).

Para Lacombe (2009) as funções e atividades da Administração de Recursos Humanos são distribuídas e definidas como sendo de:

Planejamento, que tem como atividades a programação de necessidades de pessoas; análise de mercado de trabalho; orçamento de pessoal e pesquisas de recursos humanos. Suprimento de Quadro de Pessoal, tem com atividades o cadastramento de

candidatos a empregos; recrutamento; seleção; registro e contratação de mão-de-obra de terceiros. Gestão de Recursos Humanos, traz em seu leque de atividades a movimentação de pessoas, como transferências, demissões, etc; cargos e salários; controle de pessoal, como ponto e controle de atividade; acompanhamento de orçamento de pessoal e relações com sindicatos. Desenvolvimento de Recursos Humanos que indicam as seguintes atividades: avaliação de desempenho; acompanhamento de pessoal, como produtividade e motivação e treinamento e capacitação. Pagamento e Recolhimentos têm como atividades organizar a folha de pagamento; encargos sociais e rescisão de contratos de trabalho. Benefícios, cujas atividades são responsáveis por prestar assistência médica; empréstimos e financiamentos; lazer e assistência social. Obrigações Sociais, as atividades dessa área a saúde do trabalhador; segurança do trabalhador; ações trabalhistas e relatórios fiscais.

Os gestores da empresa G.E. demonstram estar atentos à área de recursos humanos da empresa, haja vista saber da importância desse departamento para criar um relacionamento exitoso e que a partir dele seus funcionários se desenvolvam e se tornem bons colaboradores.

Hoje a empresa atende a mais de oitenta condomínios. Alcançar um número maior de condomínios, manter e melhorar os serviços na parte de recursos humanos de todos os condomínios administrados pela empresa e atender a todos de forma satisfatória tem sido um dos maiores desafios para a administradora, pois esse setor é responsável por gerenciar seleção, promoção, etc, dos funcionários para que estes sintam-se também coparticipantes e responsáveis pela satisfação dos consumidores/clientes, e assim queiram mais prontamente prestar excelentes serviços.

1.8.2 Área de Comercial/Marketing

Marketing pode ser definido como um conjunto de normas em comunhão com os processos de criar, comunicar, expor que tem valores para os clientes, parceiros e sociedade. O marketing se subdivide em vários tipos mas se pode citar como os dois principais: o direto e o indireto.

O marketing direto tem as ações mais diretivas de ação estratégicas para vender os produtos ou serviços da empresa. Enquanto o marketing indireto é trabalhado subliminarmente na cabeça do consumidor, é a ideia de trabalhar a marca de alguma empresa fora do ambiente publicitário.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), a evolução do marketing pode ser designado por três fases: marketing 1.0, 2.0 e o 3.0. O marketing 1.0 é aquele centrado no produto, no qual se tem o único objetivo de vender o produto para o mercado, de forma que são os clientes que precisam adaptar a eles; o marketing 2.0 direciona a visão para o consumidor e tem como finalidade conquistar o cliente; e o 3.0, está representado pelo que se conhece como Mix de Marketing, ou seja os “4p’s”, que significam produto, preço, promoção e praça.

Toda empresa que queira ter sucesso no mercado atual e tão competitivo confere ao setor de marketing extrema importância pois é indispensável para um bom planejamento estratégico, pelo qual se objetiva alcançar as metas e estratégias. As atividades desempenhadas neste setor podem ser descritas como: planejar a comunicação da empresa, gerenciar sua comunicação, analisar os resultados das campanhas vinculadas, definir formas de atrair novos clientes, gerenciar redes sociais e dentre outras.

A responsabilidade do setor de marketing da empresa é desenvolver e realizar diversas atividades, dentre eles: as efetivas previsões de curto e longo prazo do anúncio do produto/serviço, analisa as tendências do mercado, determinar suas características, medir potencial e acompanhar as fases de venda do produto.

Na empresa em questão, o marketing é do tipo direto, ou seja, voltado para pesquisa do que o cliente busca, no caso, apoio e orientação para administração de condomínios. Os sócios da empresa idealizam a publicidade e encaminham para a gráfica que montam as suas ideias e as transformam em material de divulgação dos serviços. Geralmente, esse marketing produzido é apresentado em palestras proferidas por um dos sócios durante eventos públicos na área imobiliária e para condomínios. É também praticado como forma de marketing o uso da divulgação dos serviços ofertados pela organização por meio da TV, durante entrevistas concedidas gratuitamente.

1.8.3 Área de Finanças

Para Assaf (2009, p.8), “as finanças vêm se ajustando aos diversos momentos da economia, enfrentando a era da informação e, mais adiante, de conhecimento”. Gitman (2003) descreve que finanças são os processos pelos quais o dinheiro é repassado ou transferido entre pessoas, empresas e governo, sendo este por

meio de investimentos ou de financiamento, processos esses, bem comum nesse ramo da administração de condomínios.

O processo de produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerente; deve auxiliar as decisões de investimento e operacionais da empresa para melhores resultados, o que caracterizam a Contabilidade.

Apesar de se comungarem, pois atuam no mesmo processo dentro da empresa, finanças e contabilidade são diferentes, enquanto que a primeira aplica e busca investimentos, a segunda registra esses dados e informações que são de alta importância para que os investidores, a empresa e órgãos externos possam enxergar a situação que a mesma se encontra.

Compreender e ter a saúde financeira da empresa organizada é de extrema necessidade, desse modo, a administração financeira objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação, ou seja, financiamento e a alocação desses recursos no investimento. Segundo a descrição de Assaf (2009), as funções de finanças podem ser assim distribuídas: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos, relacionados diretamente com a verdadeira imagem de como funciona a empresa.

A empresa tem à sua frente como responsáveis o Sr. Pedro* e o Sr. Paulo*, os quais administram as finanças. Sendo a empresa de porte médio, conta com o serviço contábil e jurídico próprio. A G.E. tem como principal atividade financeira a administração de condomínios, a qual se mostra em forte expansão no mercado, devido grande número de condomínios que foram ou estão sendo construídos na cidade de João Pessoa e Cabedelo.

1.8.4 Área de Produção/Serviços

Uma discussão corriqueira nos estudos da administração é diferenciar produção de serviços. Produção pode ser descrito como o conjunto de algum tipo de atividade que transforma um bem tangível em outro com maior utilidade, enquanto serviços são denotados como sendo intangível, que não se pode sentir. O produto é o resultado de uma transformação de elementos em um produto final, que poderá ser produzida em pequena ou grande escala para comercialização posteriormente. Já serviços não se transformam em nenhum produto, não se materializam em algo novo. Eles são consumidos no mesmo momento que são produzidos.

Las Casas (2002, p.19) classifica os serviços da seguinte forma:

Serviços de Consumo, são serviços prestados diretamente ao consumidor e subdividem-se em conveniência, escolha e especialidade. Serviços Industriais, são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais e subdividem-se em equipamentos, facilidade e consultoria.

O processo de padronização na organização é fundamental para se ter um melhoramento do controle, além de poder gerenciar e alcançar a meta estabelecida. Alguns dos benefícios que a padronização traz é o aumento da produção e o menor custo para o produto, o que acaba trazendo satisfação para o consumidor/cliente. O papel da padronização é dizer a quem fazer como fazer, com quais ferramentas fazer e no tempo estipulado, assim como, obter o controle do processo. "Não existe controle sem padronização" (JURAN, 1990, p. 12).

Segundo Chiavenato (2004, p.149) "não basta planejar e programar a produção. É preciso também monitorar e controlar de forma padronizada os desempenhos e os resultados para certificar se estão ou não satisfatórios".

A Administradora de Condomínios processa as informações de todos os setores de forma organizada e sistemática, e procura simplificar e dinamizar o processamento dessas informações e, ao repassá-las aos seus clientes, quando solicitadas. Sempre visa crescer e atingir eficiência, sendo reconhecida pelos serviços prestados em na área de gestão de condomínios como atividade principal, portanto sua atividade não resulta em produto mas em serviços.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

No processo de gerenciamento da empresa, a administração de materiais é uma das mais importantes, visto que sua relevância para o planejamento pode deixar a empresa mais competitiva haja vista o custo para adquirir produtos ou para realizar a reposição do estoque logo após da compra de um produto pelo o consumidor/cliente.

De acordo com Chiavenato (2002), a administração de materiais consiste em se ter os materiais suficientes, na quantidade necessária, no local e tempo certo à disposição dos órgãos que compõem o processo de produção ou serviços da empresa. Enquanto que a administração do patrimônio consiste no gerenciamento dos bens e direitos da empresa, como também, os ativos e passivos. Conforme Pozo (2004), o

patrimônio tem como julgamento a ligação de bens, valores, direitos e obrigações de uma empresa.

Os materiais da empresa podem ser distribuídos em vários tipos, a exemplo de: insumos, matérias-primas, produtos semiacabados e acabados. E ainda podem obedecer a seguinte classificação: quanto a perecibilidade, periculosidade, tipos de estocagem, tipo de demanda e dentre outros. Da mesma forma tem-se o patrimônio que se distingue quanto a tangíveis ou intangíveis: tangíveis são os que podem ser tocados, sentidos; e os intangíveis são os recursos que não se pode tocar, não tem forma e nem corpo. O patrimônio da empresa também pode ser classificado como: móveis, os que podem ser movimentados e imóveis, aqueles que não podem ser movidos sem perderem a sua forma.

Outro fato muito importante na administração de bens materiais e patrimônio de uma empresa é o controle de estoque pois permite o constante reabastecimento para que não haja desperdícios ou a falta de bens de consumo para produção ou serviços da empresa.

Dentro da organização estudada esse setor está em constante crescimento, pois em um pequeno espaço de tempo a empresa conseguiu aumentar, consideravelmente, seu capital social, visto o crescente número de condomínios administrados pela empresa em questão.

Processo de gestão de patrimonial da empresa é de total controle de seus Diretores, e totalmente assessorada pelo setor contábil da empresa, que mostra todos os resultados financeiros da empresa mediante suas aquisições em todos os exercícios, o qual compete demonstrar como está o patrimônio da empresa. Os bens patrimoniais da empresa estão distribuídos em investimentos como computadores, equipamentos, veículos e motos. Além dos recursos financeiros que a empresa possui, a mesma dispõe de seu depósito na cidade de João Pessoa, onde são guardados seus materiais.

A administração de materiais e patrimônio é realizada pelos sócios da empresa pesquisada, responsáveis por coordenar, supervisionar e orientar as atividades relacionadas à aquisição, controle, distribuição e alienação de materiais.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Sistema de informação é de grande importância para o funcionamento das empresas, sendo ele composto por um conjunto de componentes interligados que possibilita a entrada e processamentos de dados.

Devido à crescente demanda de informações pelos gestores, existe quase uma obrigação de se utilizar sistemas de informações para gerenciar e filtrar os dados recebidos e transformá-los em informações úteis para a organização. A competitividade global torna os mercados acirrados e as empresas necessitam das informações para sobreviver e crescer.

Laudon e Laudon (2001, p. 4) definem que “sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações para dar suporte a tomadas de decisão e ao controle da organização”.

De acordo com o autor supracitado, os sistemas de informações são divididos em quatro tipos principais de sistemas, para ter-se um bom funcionamento:

Sistemas de nível de conhecimento: proporcionam facilitar à empresa de integrar novos conhecimentos que serão usados pela equipe técnica envolvida na área, como também, o controle de fluxo documental. E com essas informações ter a fundamentação para importantes ações, facilitando a integração ao negócio.

Sistemas de nível operacional: é utilizado pelos gerentes para o suporte de transações básicas da organização. Como por exemplo, em controle de estoque e realização de vendas.

Sistema de nível gerencial: utilizados para disponibilizar para a administração informações importantes, facilitando o processo de tomadas de decisões, o acompanhamento das atividades e processos. Tal processo pode ser aplicado no acesso das informações, produzindo relatórios mais rápidos e precisos, com menor esforço.

Sistema de nível estratégicos: pode ser também conhecido como de Suporte de decisões ou Suporte executivo, que dão suporte ao alto escalão da empresa, onde são tomadas as decisões estratégicas com maior facilidade havendo esse suporte, onde é trabalhado o macro e são também consideradas o meio ambiente externo, gerando informações gráficas. Uma aplicação dentro desse sistema que podem ser geradas são as quantidades produzidas de um pedido em negociação, sua previsão de faturamento, previsão de custos, dentre outros.

Na administração a informação hoje em dia é fundamental e as suas agilidade e qualidade das informações são características importantes para suprir as necessidades dos administradores e estas são um instrumento de apoio a determinadas tomadas de decisões.

Os processos no que refere a gestão de sistemas de informação que a empresa pesquisada realiza são bem ágeis. A mesma executa seu controle de entrada e saída de dados de maneira eficiente, devido aos recursos de informática que são indispensáveis para as atividades da administradora cujas as tarefas desenvolvidas são monitoradas pelos seus Diretores.

A empresa dispõe de programas de computador adequados às novas tecnologias necessários para comunicação, armazenamentos e processamentos de dados de todo o gerenciamento da empresa, bem como, há o arquivamento de tudo que é de importante para a organização, documentos, contratos, atas, editais e tudo indispensável a gestão condominial. Além, é claro de recursos móveis de comunicação primordiais nesse mercado.

Todos os setores da empresa se comunicam de forma harmoniosa, focados em desempenhar estratégias que desenvolvam métodos mais eficientes, para compreender o desenvolvimento das suas principais atividades.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

Os setores estratégicos da Administradora abrangem os Recursos Humanos, Finanças, Contabilidade, Atendimento ao Cliente, Comercial e Jurídico nos quais as atividades são realizadas pelos colaboradores/funcionários da empresa, porém com atuação direta de seus diretores, sócios da empresa.

A missão da empresa G.E. é ser a solução de qualidade em serviços na Administração de Condomínios para atender às expectativas de seus clientes, diferenciando-se da concorrência pela excelência no atendimento, construída a partir do fortalecimento do compromisso entre a empresa, seus colaboradores e parceiros. Tem como visão empresarial manter-se referência em gestão condominial com base em padrões de excelência, que sempre inspire respeito e confiança aos seus clientes.

A empresa desde a sua fundação busca criar valores para se manter cada vez mais respeitada perante seus clientes, tais como responsabilidade social, ética, superação dos desafios, pontualidade, valorização dos seus colaboradores e parceiros, respeito aos clientes internos e externos, compromisso com a excelência, espírito de equipe, competência e confiança.

É compromisso da administradora atender bem seus clientes, procurando desempenhar suas atividades de maneira eficiente.

2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades

As atividades em uma organização acontecem das mais variadas maneiras. Dispor essas atividades em um fluxograma tornam os processos de marketing, produção, materiais, sistemas de informação, recursos humanos e finanças mais fáceis de serem visualizados. Segundo Léllis e Barbosa (2002), o fluxograma é a descrição de um processo, com todas as etapas e caminhos a serem seguidos, por meio de uma linguagem simples e de fácil entendimento, que é a representação gráfica com base em símbolos padronizados.

O estágio possibilitou acompanhar as atividades de todos os setores, mas dentro do universo de atribuições da organização destacam-se duas principais atividades, prestação de contas e emissão de boletos bancários. A influência dessas atividades para a organização quando realizadas como seriedade e comprometimento é

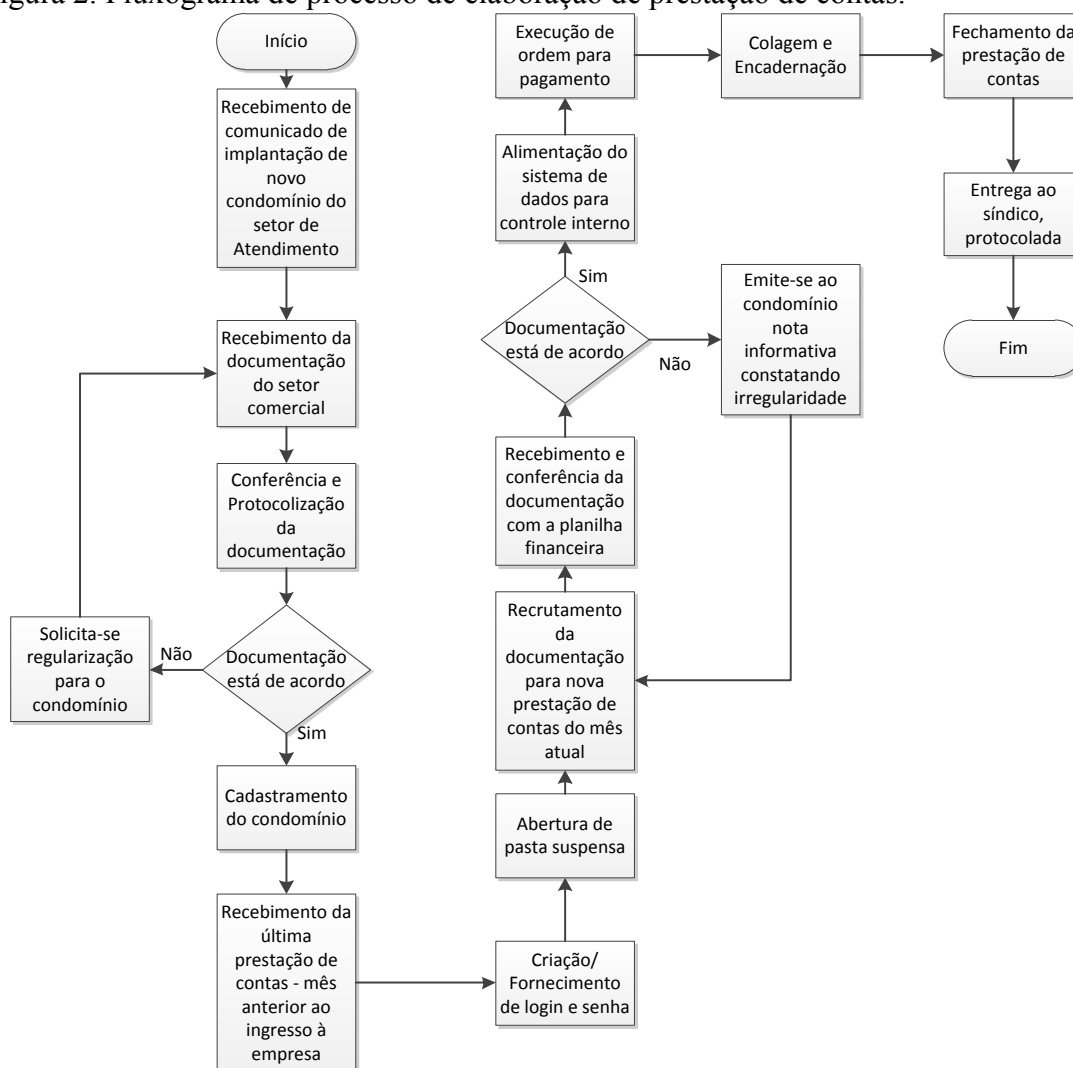
de fundamental importância, pois proporciona credibilidade à administradora, favorecendo-a um melhor posicionamento no mercado o qual está inserido.

2.2.1 Atividade A – Prestação de Contas

A prestação de contas, realizada pelo setor contábil, por ser o ato pelo qual se comprova uma obrigação financeira na forma previamente estabelecida, a prazos periódicos e sucessivos, compreende todo o processo contábil/financeiro do condomínio se reporta a todos os que têm por obrigação honrar seus compromissos e responsabilidade como condôminos.

O fluxograma abaixo tem por objetivo mostrar o procedimento da prestação de contas mensal de um novo condomínio, administrado pela empresa G.E.

Figura 2. Fluxograma de processo de elaboração de prestação de contas.



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

O processo de prestação de contas para um novo condomínio se inicia quando o setor de atendimento ao cliente (ao síndico) recebe o comunicado desse novo cliente (condomínio) de que quer fazer parte dos administrados pela empresa G.E. O síndico fornece toda a documentação necessária ao setor comercial para conferência e protocolização. Caso falte algum documento, solicita-se novamente ao síndico, do contrário, estando a documentação completa, o cadastro do novo é feito e este recebe um login e senha para ter acesso a sua conta junta a empresa.

O condomínio também deve fornecer toda documentação referente a sua última prestação de contas do mês anterior ao ingresso na administradora. Como pré-requisito para uma nova prestação de contas, são recrutadas ao condomínio documentações cabíveis, as quais passam por uma conferência e confrontamento de dados para então serem adicionados em planilhas financeiras. Em caso de falta de documentos comprobatórios, emite-se nota ao síndico informando a irregularidade, do contrário, as informações servirão de alimentos para o banco de dados do sistema “Condomínio21” para controle interno. Em seguida realiza-se ordens de pagamentos de contas.

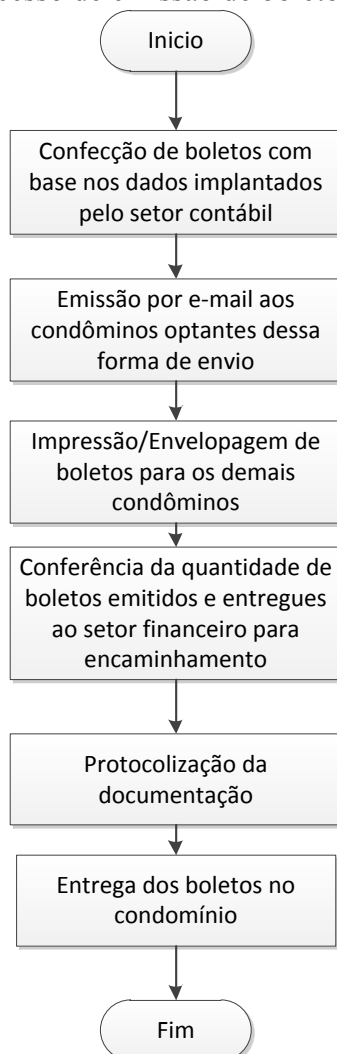
De posse de toda a documentação comprobatória é feita a colagem, encadernação e protocolada, que então é enviada ao síndico, fechando o processo prestação de contas do mês.

2.2.2 Atividade B – Emissão de Boletos Bancários

O fluxograma mostrado na figura 3 é a essência de uma atividade que pode gerar a inadimplência na falta de seu pagamento, sem o qual o condomínio poderá ter a descontinuidade no fornecimento dos serviços essenciais como água e energia, além de outros compromissos assumidos pelo condomínio.

Para obtenção dos recursos necessários a esses serviços, os condôminos executam suas obrigações no que se refere a taxa condominial via boleto bancário confeccionados e emitidos pela administradora G.E. conforme o esquema mestrado na figura 3.

Figura 3 – Fluxograma do processo de emissão de boletos bancários



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

O processo para confecção dos boletos bancários inicia-se com alimentação de novos dados ou conferência dos dados já implantados no sistema “Condomínio21”. Os boletos então são gerados pelo sistema e em seguida são encaminhados via e-mail aos condôminos solicitantes dessa forma de recebimento, antecipadamente.

O setor contábil, setor responsável pela confecção dos boletos, imprime, confere a quantidade e nomes e emite para o setor financeiro para que este encaminhe ao síndico, o qual finaliza o processo de emissão dos boletos aos condôminos.

Os fluxogramas apresentados acima são frutos de observações durante estágio supervisionado e correspondem aos procedimentos adotados pelos setores da empresa de maneira integrada.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O estágio trouxe uma contribuição importantíssima no âmbito acadêmico por colaborar com a divulgação desta pesquisa nesta área, com profissionais deste ramo e pessoas interessadas neste setor, que buscam uma maior gama de conhecimentos quanto ao tema, visto se tratar de um assunto sempre da atualidade, e diretamente voltado ao mercado imobiliário.

O setor de finanças é responsável por executar os pagamentos e cobranças de fornecedores e devedores, o qual integra suas informações ao setor Contábil para que este elabore seus balanços financeiros e patrimoniais. O setor de atendimento tem como atribuição confeccionar atas e editais, o qual mantém uma relação estreita com o setor comercial que se preocupa em dar um suporte aos clientes e fiscalizar de perto a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa. O setor jurídico comunga com a confecção de contratos e com o assessoramento para seus clientes no que tange à luz do direito.

O estágio ocorreu em todos os setores da empresa, onde foi percebido que apesar de cada departamento desempenhar suas funções específicas, eles se interagem de modo a favorecer um bom relacionamento em seus colaboradores e na execução das tarefas necessárias para uma excelente prestação de serviços.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

O estágio transcorreu por todos os setores da empresa, e foram observadas diversas situações problemas, dentre os quais pode-se destacar:

1. Quando os síndicos fazem a contratação de profissionais autônomos, muitas das vezes estes não recolhem os devidos impostos aos órgãos públicos e o condomínio se torna inadimplente;
2. Após solicitação de cliente ao setor incompetente, há uma intermediação informal o que interfere nas responsabilidades respectivas;
3. A entrega de documentos pelos síndicos fora do prazo hábil para o lançamento e confecção da prestação de contas do mês;
4. Alto índice de inadimplência de condômino perante o condomínio, assim como dos condomínios perante a administradora;
5. Não existe um setor específico de cobrança e/ou uma política de cobrança efetiva em relação a falta de documentação para prestação de contas, quer sejam credores os condomínios ou a própria administradora, o que provoca a entrega de documentos pelos síndicos fora do prazo hábil para o lançamento e confecção da prestação de contas.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo, considerado de maior relevância, será a inadimplência da taxa condominial, pois é devido a esta situação que são gerados uma série de outros inconvenientes, sendo esta a causa dos maiores índices de processos judiciais e dívidas condominiais.

3.2.1 Características do Problema de Estudo

A inadimplência é um problema que ocorre em quase todos os condomínios e pode ocorrer por diversas razões, desde a falta de dinheiro de fato provocado pela perda de emprego e/ou pelo gasto excessivo em outras prioridades, demandas ou mesmo por puro descaso de alguns condôminos no trato de suas obrigações no que tange a taxa condominial.

O descumprimento dessas obrigações podem gerar um conjunto de conflitos inviabilizando diversos serviços, tais como manutenção e melhorias do bem comum para com todos condôminos ou ainda os essenciais como água e energia em caso de suspensão por inadimplemento.

Informações prestadas por funcionários da empresa advertem que a inadimplência é algo preocupante para os condomínios administrados pela G.E., e também, que o setor da empresa responsável por fazer as cobranças dos inadimplentes com a empresa deveria adotar políticas de cobranças mais “severas”.

É preciso que os condôminos cumpram essa obrigação pois disso depende o bom funcionamento dos serviços prestados por funcionários, administradora e parceiros. Portanto, é necessário que o síndico juntamente com administradora fique atentos ao índice de inadimplência e que criem uma política de controle para evitar que a falta do pagamento dessas taxas traga problemas graves para o gerenciamento do condomínio, o que engloba a satisfação dos débitos deste.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

O presente trabalho está inserido na área de gestão administrativa, mais especificamente na administração de condomínios, e se caracteriza pelo estudo do papel do administrador frente aos desafios causados pela falta de pagamento da taxa condominial.

Este estudo visa contribuir para o crescimento da organização pesquisada, a partir da satisfação de seus clientes, no caso os condomínios, que a cada dia exigem mais qualidade nos serviços prestados pela administradora, mas nortear outras empresas do mesmo ramo.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral descrever a inadimplência em condomínios residenciais em bairros de João Pessoa.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Relatar as principais e possíveis causas que geram a inadimplência no Brasil;
- b) Apontar as consequências pela ausência de pagamento da taxa condominial;
- c) Levantar dados quantitativos da inadimplência condominial na cidade de João Pessoa.

4.2 Justificativa

Em décadas passadas as pessoas davam sua palavra como garantia de pagamento, sendo que os meios utilizados pela administração financeira ou pelo setor de cobrança de uma empresa não demonstrava maiores problemas, porém o avanço no desenvolvimento da economia, facilidade em adquirir bens e acesso a produtos e serviços trouxe a ocorrência de inadimplentes.

Hoji (2003, p. 132) diz que: “uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais

investimentos em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez da cobrança.”

Às empresas cabem escolher como administrar suas contas em busca sempre da prevenção e da diminuição da inadimplência, pois disso depende a saúde financeira das mesmas. As entidades empresariais precisam estar atentas às ocorrências de mudanças do mercado, principalmente em momentos de crise econômica. Por isso, se faz necessário estudos que tragam conhecimentos e conceitos que possibilitem apontar que fatores estão provocando o aumento ou controle da inadimplência na empresa, e também na gestão de condomínios.

Se a inadimplência estiver muito elevada, isso pode afetar diretamente a boa e saudável administração dos condomínios, pois é por meio do recolhimento da taxa condominial que os gestores dos condomínios conseguem realizar obras e serviços de manutenção necessárias à preservação das áreas comuns de moradia, que por consequência traz uma melhor qualidade de vida aos condôminos e uma valorização de seus bens imóveis particulares, o que demonstra a importância social desta pesquisa.

A busca no final desse estudo é proporcionar uma interação de informações e conhecimentos. É de extrema importância que as empresas abram suas portas para futuros profissionais do ramo e que firmem eficazes parcerias com unidades acadêmicas, exemplo do IFPB, visto que são nas instituições de ensino que se inicia os primeiros conhecimentos teóricos, e é lá que se acumula e detém estudos que poderão solucionar possíveis problemas reais do dia a dia das empresas. Espera-se que as análises realizadas colaborem para elaboração de outros trabalhos acadêmicos.

O estudante precisa vivenciar as dificuldades que o mercado oferece, para tornar sua formação mais completa e assim se tornar capacitado para desenvolver suas habilidades profissionais, o que aconteceu com o estagiário pesquisador.

CAPÍTULO V

Fundamentação Teórica

Este capítulo visa apresentar embasamento teórico que possa fundamentar este trabalho, o qual traz em suas linhas a integração existente entre administração de condomínio, administração financeira e inadimplência.

A inadimplência em condomínios é um problema que sempre existiu e traz muitos obstáculos para síndicos e administradoras. Para realizar o gerenciamento financeiro de condomínios entram as figuras mais importantes na gestão condominial, os administradores.

5.1 Administração

Existem diversos conceitos de administração, e cada autor descreve de uma forma bem particular. De acordo com Robbins e Decenzo (2004) o termo administração se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de e com pessoas. Logo, administração não significa simplesmente executar tarefas ou operações, mas fazer como que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto, de forma satisfatória, apresentando resultados conforme suas metas e estratégias.

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos com a eficiência e eficácia, por intermédio de um arranjo convergente (CHIAVENATO, 2007, p.4).

Segundo Maximiano (2010) a administração é o alcançado pelas metas organizacionais obtidas por meio de quatro processos: planejamento, organização, execução e controle. Seguindo a mesma linha de pensamento, na perspectiva de Daft (2010), para se alcançar as metas é preciso que haja liderança, bem como, controle para monitorar as atividades dos funcionários, e determinar se a organização está na direção das suas metas e se necessário, fazer suas correções.

Portanto, a administração está inserida nas organizações para estruturar e impulsionar o andamento dos diversos setores da organização. Muito embora seja possível criar uma organização, é impossível mantê-la sem administrá-la. O que acaba por afetar as atividades de muitas organizações é a falta de administração em uma ou diversas áreas necessárias ao bom andamento da estrutura, visivelmente destacadas nas funções da administração.

É necessário analisar também o significado de organização como função administrativa que compreende um conjunto de atividades envolvendo um grupo de pessoas com recursos disponíveis e fins previamente estabelecidos. Segundo Stoner e Freeman (2012), a organização é o agrupamento de pessoas que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros.

No que diz respeito ao administrador, Chiavenato (2003) demonstra que o gestor é aquele que estabelece estratégias, realiza diagnóstico dos problemas, avalia e coordena a aplicação dos recursos, inova e possibilita a competitividade. De acordo com Chiavenato (2004), o gestor é definido pelas suas atribuições no âmbito da organização: é a pessoa responsável, a qual estabelece os procedimentos necessários para os cumprimentos das metas e objetivos propostos pela organização. Atuando por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle.

Moraes (2004, p. 4) apresenta o conceito mais universal:

Todo indivíduo que conduz um grupo de pessoas na realização de tarefas capazes de contribuir para o alcance dos objetivos da organização é um administrador, independentemente do nível hierárquico em que esteja situado, do tipo de formação profissional ou do tipo de organização em que esteja atuando, empresarial ou não empresarial.

Stoner e Freeman (2012, p. 7), afirma que “o administrador deve se certificar de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos”. A capacidade de um bom administrador vai além de planejar, dirigir, organizar e controlar. O segredo de um bom administrador não está apenas nas suas habilidades práticas e nem apenas nos seus conhecimentos teóricos, e sim na sua sabedoria pra dosar o uso de cada uma delas em conjunto, de forma empírica (holística), produzindo a diferença necessária para sua empresa e marca progredirem.

O gestor, por ser elemento importante da estrutura organizacional, para aplicar adaptações, vem recebendo atenção da parte de vários autores.

É a capacidade do gestor que vai fazer com que toda essa empresa funcione. É a capacidade do administrador de gerir pessoas e processos simultaneamente que vai, ou não, fazer com que uma empresa conquiste cada vez mais espaço no mercado. Muitas empresas não consideram isso como uma necessidade vital e delegam a pessoas inexperientes e sem preparo a gestão de suas empresas, ou até mesmo, são

administradas pelos seus próprios donos sem nenhum ou pouco conhecimento das técnicas necessárias e da complexidade que envolve esta tarefa.

Para bem administrar são necessários profissionais competentes que venham a levar as organizações (assim como condomínios) ao sucesso contribuindo, também, com o benefício social sobre a qualidade de vida da sociedade como um todo.

5.1.1 Administração de Condomínio

Antes de conceituar a administração de condomínio é salutar que as definições de condômino e condomínio sejam expostas. Condômino é o indivíduo que é dono de uma propriedade, juntamente com uma ou mais pessoas, chamados de coproprietários e cada um tem o direito de usar, gozar, dispor e reaver uma propriedade, observando, no entanto, as normas de boa vizinhança.

Condômino é o dono juntamente com outrem e que reside em condomínio (FERREIRA, 2003). Para Rachkorsky (2009) a palavra condomínio significa “propriedade comum” ou propriedade com mais de um titular.

As edificações ou conjuntos de edificações, de um ou mais pavimentos, construídos sob a forma de unidades isoladas entre si, distintas a fins residenciais ou não residenciais, poderão ser alienados, no todo ou em parte, e constituirá, cada unidade, propriedade autônoma sujeita às limitações da Lei nº 4.591/1964, art. 1º. Juridicamente, condomínio “refere-se ao empreendimento regido por normas e leis que definem a suas organizações condominiais” (TRAVASSOS, 2006, p. 30).

Essas edificações, ora chamadas de condomínios, pelo fato de nelas morarem muitas pessoas (coproprietários), sempre precisam possuir regras de convivência, recrutar verbas financeiras para custear despesas e adotar leis para obedecer os trâmites legais e dar curso à vida condominial. Em virtude dessa legalidade e burocracia, muitos condomínios recorrem a empresa ou pessoa física (síndico) para administrar todos esses trâmites.

A administração do condomínio se assemelha à administração de uma empresa. Contudo, mesmo considerando pelo “faturamento” que seria nos moldes de uma pequena empresa de pequeno porte, individual ou mesmo uma sociedade limitada a administração condominial é um pouco mais parecida com uma S.A., em face de lidar com um número maior de condôminos (sócios) (TABOSA FILHO, 2011, p. 23).

Na árdua tarefa de administrar um condomínio, o responsável é o Síndico, e este tem o Conselho Consultivo como seu “orientador”. Queiroz (2012) disserta que o papel do Conselho Consultivo é o de ajudar ao síndico a tomar decisões importantes no que diz respeito a gestão do condomínio. A Lei nº 4.591/1964 estabelece em seu art. 23 que “será eleito, na forma prevista na Convenção, um Conselho Consultivo, constituído de três condôminos, com mandatos que não poderão exceder de 2 anos, permitida a reeleição”. Continuando em parágrafo único do mesmo artigo, transcreve: “funcionará o Conselho como órgão consultivo do síndico, para assessorá-lo na solução dos problemas que digam respeito ao condomínio, podendo a Convenção definir suas atribuições específicas”.

O Conselho Fiscal nos condomínios é facultativo, ratificando Queiroz (2012) que diz que o art. 1.356 do Código Civil de 2002 estabeleceu que tal conselho como opcional. De acordo com Tabosa Filho (2011), o Conselho Fiscal, quando existente, desempenha a função de fiscalização, enquanto que o Conselho Consultivo exerce funções de assessoria ao síndico. Este Conselho, balizado pela Convenção, recebem dentre outras atribuições a emitir parecer sobre às contas do síndico, antes de serem julgadas pela assembleia geral, órgão responsável por examinar e aprovar ou não as contas.

Tanto o síndico quanto o Conselho Consultivo tomam suas decisões com base de documentos essenciais ao condomínio, tais como o Regimento Interno, que tem por finalidade reger, regulamentar e disciplinar o uso das áreas e equipamentos comuns, para assim possibilitar a boa convivência entre os condôminos, e a Convenção, que trata o conjunto de normas internas para reger a vida do edifício.

Convenção é o documento mais importante do condomínio, na medida em que tem a finalidade de disciplinar a utilização das áreas comuns, a forma de rateio das despesas, os direitos, deveres e obrigações dos condôminos, a forma de administração, as penalidades aos infratores, dentre outras questões de vital importância. (RACHKORSKY, 2009, p. 7)

Sobre administração de condomínios, as áreas comuns do imóvel são de uso de todos os condôminos. Lima (2011) cita que não é possível e nem viável que todos eles administrem as coisas comuns ao mesmo tempo e cada um fazer aquilo que ache correto, pois, se todos fossem contratar, fazer compras, etc, certamente seria tudo desorganizado, o caos. Em relação as áreas comuns do condomínio, a manutenção é de

corresponsabilidade dos proprietários, que normalmente repassam essa incumbência para terceiros, quer seja através da figura do síndico quer seja uma administradora.

Caberá ao síndico de acordo com a Lei nº 10.406/2002 em seu art. 1.348, os seguintes deveres e obrigações: convocar a assembleia dos condôminos; representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns; dar imediato conhecimento à assembleia da existência de procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio; cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia; diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores; dentre outras.

O síndico também poderá contratar uma empresa Administradora de Condomínio que o assessor nas várias áreas do gerenciamento do condomínio, principalmente nas partes jurídica, trabalhista, contábil e financeira.

Por fim, o representante do condomínio, deve estar atento a que tipo de empresa contratar. Este Conselho, balizado pela Convenção, recebem Na autogestão, a administração realizada pelo síndico eleito na assembleia geral ordinária, o qual pode ser o proprietário do imóvel ou inquilino. Atualmente, esta forma de administração é a menos adotada pelos condomínios pois como a administração neste tipo de gestão tem como intenção reduzir os custos, porém a falta-lhes de conhecimentos o que pode levar a cometer arbitrariedades, realizar contratos não apropriados com empresas terceirizadas, contratar pessoas não especializadas, não administrar de forma correta os recursos condominiais.

Na cogestão, existe a parceria entre o representante do condomínio (o síndico) e a empresa administradora de condomínios, a qual cuida das rotinas administrativas e cumprimento das regras do condomínio. Hoje em dia, esse tipo de parceria se tornou muito frequente à administração nos condomínios.

Síndico profissional, função desempenhada tanto por profissionais liberais. Ele não está sujeito às leis trabalhistas, pois não é considerado empregado. O síndico profissional é um gestor que deve ter conhecimentos de contabilidade, administração de recursos financeiros e humanos, legislação condominial e trabalhista, elaboração de contratos e ter a capacidade de interpretar as necessidades dos condôminos visando sempre o interesse coletivo. Neste caso, o síndico profissional assume a responsabilidade total pela gestão, sendo que é esta uma das tendências do mercado de administração de condomínio.

E por fim, empresas especializadas em administrar todas as atividades necessárias à gestão de um condomínio. Independentemente da forma escolhida para gerir o condomínio os moradores precisam acompanhar de perto a gestão para avaliar o trabalho e constatar possíveis irregularidades, sejam elas do gestor, da administradora ou de ambos.

5.1.1.1 Empresas Administradoras de Condomínios em Cogestão

Atualmente, o mundo vem passando por diversas transformações, visíveis nos campos econômico, social, tecnológico e também nas organizações, dentre elas, os condomínios. Essas modificações impostas pela evolução natural provocam inovações estruturais nas empresas, assim como requer novos processos administrativos.

Devido ao surgimento de inúmeros empreendimentos espalhados por todo o país, alastrou-se o crescimento de empresas especializadas em gestão condominial, cujo foco é administrar condomínios, junto ou não dos síndicos, sobretudo por deterem conhecimento das obrigações legais trabalhistas, fiscais, administrativas e outras, motivo pelo qual deve ser exigido das prestadoras de serviços condominiais total transparência na documentação. Nesse cenário surgem regras e questões frequentes relacionadas aos condomínios e à relação entre vizinhos, o que fez surgir a necessidade de serviços indispensáveis, aqui prestados pelas Administradoras de Condomínios.

Tabosa Filho (2011, p. 36) diz que o condômino tem o direito de eleger um síndico e um conselho, e a estes outorgar poderes para contratar uma administradora, mas ele (o condômino) não tem atribuição dentro da administração do condomínio.

Importante entender que não cabe à administradora, quando em cogestão tomar decisões ou providências (salvo contratação desses serviços), mas tão somente alertar ao representante legal do condomínio para que o faça, cabendo a este (o síndico) assumir eventuais riscos decorrentes de suas decisões.

As funções de uma administradora, citadas por Carvalho apud Tabosa Filho (2011, p. 61), são muitas, dentre elas têm-se: observar e orientar o cumprimento da legislação e dos normativos internos do condomínio; providenciar convocação de assembleias; executar as deliberações da assembleia, dentro dos serviços efetivamente contratados; apresentar, mensalmente, a prestação de contas ao síndico, incluindo todos os comprovantes de despesas, especialmente referentes aos encargos sociais; projetar orçamento e despesas; efetuar cobrança administrativa aos inadimplentes; recolher

verbas condominiais, ordinárias ou extraordinárias aprovadas em assembleias; pagar despesas do condomínio, desde que haja disponibilidades financeira, do condomínio, pra este fim; entre outras funções.

As funções desempenhadas por uma administradora de condomínios são acordadas sob contrato entre a empresa e o síndico ou representante do condomínio. Essas funções podem ser classificadas em: principal, secundária e eventual.

A função principal de uma administradora é prestar auxílio ao síndico no exercício efetivo de suas atividades correlatas a vida do condomínio; ofertando gestão compartilhada nas atividades administrativas, e orientando-o no que tange aspectos legais referentes aos setores pessoal, contábil, jurídico e outros. Dentre as várias atividades principais têm-se: assessorar o síndico antes, durante e após assembleias gerais, confeccionar e emitir boletos para pagamentos de taxas condominiais, elaborar folha de pagamento e executar pagamentos do pessoal, construir balancetes das receitas e despesas e fazer montagem de um livro com a prestação de contas mensal.

A função secundária é casual, em sua maioria não tem data certa para ocorrer, a exemplo de orientar e aplicar normas do regulamento interno e/ou da convenção, distribuir e afixar circulares e emitir notas de advertências e multas.

A função eventual é aquela que ocorre de serviços esporádicos, a exemplo de declaração de imposto de renda, bem como realização de assembleia ordinária pelos funcionários da administradora.

Há de ressaltar que uma boa atuação da administradora depende, principalmente, do comprometimento e do bom relacionamento entre esta e o síndico e este e os condôminos. Em sua maioria, os condôminos, não procuram saber dos acontecimentos e ainda fazem críticas negativas aos trabalhadores da administradora ou mesmo do síndico, sem ter conhecimento de causa. Muitos deles julgam que a administradora, a sua revelia, toma decisões ou providências, para dar solução às queixas que se apresentam. Por isso, as empresas administradoras devem estar bem atentas aos cumprimentos de obrigações, principalmente, no que se refere administração dos recursos financeiros do condomínio.

5.1.1.2 Administração Financeira

Dentre as diversas áreas, a de finanças é certamente a mais ampla e também a mais dinâmica, pois interfere diretamente a vida de todas as pessoas físicas e jurídicas.

A administração financeira é uma ferramenta utilizada pela gestão empresarial para controlar o planejamento, análise de investimentos e de meios viáveis para a obtenção de recursos para executar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa, englobando os condomínios.

Administração financeira de um condomínio faz a previsão orçamentária no início do ano e a apresenta na Assembleia Ordinária, para aprovação e, a partir daí, resta cumprir, contabilizar e apresentar as prestações de contas periodicamente (TABOSA FILHO, 2011).

De modo mais abrangente, o objetivo da administração financeira é organizar as informações contábeis e somar outras informações importantes pra auxiliar seus usuários na avaliação, orientação e tomada de decisões.

Atualmente o administrador financeiro, ou a empresa administradora de recursos financeiros, exerce um papel de extrema importância dentro dos condomínios, e o modo como ele conduz suas funções determinam o sucesso ou o fracasso da organização. Gropelli e Nikbakht (1998) defendem que a administração financeira é uma área que impõe desafios mas que também pode ser compensadora, sendo atribuídos aos administradores financeiros a incumbência de planejar o crescimento e a direção de uma empresa, o que pode afetar a sociedade na qual ela está inserida.

Segundo Gitman (1997), as decisões tomadas em uma empresa, em sua maioria, são medidas em termos financeiros, tendo o gestor financeiro papel importantíssimo na operação da empresa. Logo, é necessário que todos que fazem parte de uma empresa, ou de um condomínio, estejam envolvidos e acompanhem as finanças dessas organizações, pois disso depende a saúde financeira dessas instituições. Mas, para tal, os envolvidos precisam conhecer e cumprir suas obrigações condominiais.

5.2 Rateio de Despesas e Obrigações Condominiais

Os direitos e os deveres dos condôminos estão relacionados na convenção e no regimento interno do condomínio e nenhum condômino pode alegar em seu favor o descumprimento das normas legais ou convencionais. É importante que cada condômino tenha cópia da convenção e do regimento interno de seu condomínio e leia esses documentos com atenção, pois são esses documentos que norteiam as obrigações

condominiais, sendo estas indispensáveis, e delas originam as normas para o rateio de despesas entre os condôminos.

As despesas condominiais destinam-se ao custeio das despesas e devem ser calculadas tendo por base o resultado da soma das despesas dividido pela fração ideal de cada unidade (salvo disposição em contrário na Convenção), cobrada mensalmente, com vencimentos estabelecidos pela convenção do Condomínio, ou no silêncio dela, pela Assembleia Geral. (DANTAS, 2008, p. 17)

Entende-se por fração ideal a cota parte inseparável de cada unidade correspondente a sua área privativa e às áreas comuns, divididas de acordo como seu coeficiente de proporcionalidade. Elas podem ser iguais ou diferentes, pois pode depender tamanho da unidade do condomínio, porém é obrigatório vir expressamente em todas as convenções as informações referentes à determinação da fração ideal, atribuída a cada unidade, relativamente ao terreno e partes comuns. Assim, de posse dessa informação, faz-se uma previsão de despesas e aplica-se o resultado desta soma ao percentual da cada unidade.

Com base no artigo 12 da Lei nº 4591/1964 que afirma que cada condômino concorrerá nas despesas do condômino, recolhendo, nos prazos previstos na Convenção a quota-parte que lhe couber em rateio.

De acordo com Rachkorsky (2010), na Convenção de Condomínio deve constar, obrigatoriedade a discriminação e a individualização das unidades de propriedade exclusiva, a determinação da fração ideal atribuída a cada unidade, o fim a que as unidades se destinam, a quota proporcional e o modo de pagamento das contribuições dos condomínios para atender às despesas ordinárias e extraordinárias do condomínio. Sobre o cumprimento desta última tarefa, Tabosa Filho (2011) diz que é preciso que haja previsão orçamentária, instrumento necessário ao bom desempenho das obrigações e, que ela seja aprovada permitindo certa flexibilidade para que o síndico possa fazer modificações na mesma, caso seja necessário, como se trata de uma previsão orçamentária ser passível de alteração.

Existem dois tipos de orçamento dos condomínios: o orçamento de despesas e receita do próximo exercício e o orçamento de preços para aquisição de bens e de serviços. O orçamento de despesas e receita é anual e seu processo de aprovação está disposto na Lei nº 10.406/2002, artigo 1.350, que assim descreve:

Convocará o síndico, anualmente, reunião da assembleia dos condôminos, na forma prevista na convenção, a fim de aprovar o orçamento das despesas, as contribuições dos condôminos e a prestação de contas, e eventualmente eleger-lhe o substituto e alterar o regimento interno. (LIMA, 2011, P. 59)

Quanto a elaboração da previsão orçamentária, é preciso distinguir o que são despesas ordinárias e extraordinárias. As ordinárias são aquelas de rotina, necessárias ao bom funcionamento condomínio, tais como: salários de empregados, encargos sociais, consumo de serviços públicos essenciais, conservação e/ou manutenção de interfone, extintores, gás, bombas, caixas d'água, elevadores, piscinas, pintura, antena coletiva, limpeza, entre outras. Já as extraordinárias são aquelas não impressa na previsão orçamentária, ou seja, são advindas de gastos com benfeitorias ou emergenciais, como por exemplo: concerto de vazamentos, reparos, condenações judiciais, aquisição de equipamentos, e outros mais.

Outra peça fundamental no orçamento de um condomínio é o Fundo de Reserva, um item que não deveria faltar nas previsões orçamentárias dos condomínios e, conseqüentemente na arrecadação. Ele é constituído através da arrecadação de verba junto aos condôminos, em separado do valor referente à cota condominial, e objetivar suportar as despesas não previstas no orçamento do condomínio, ou seja, é criado para atender a gastos emergenciais, indispensáveis e imprevistos, tais como vazamentos, rompimento de tubulações, etc., evitando, assim, a necessidade de emissão de cotas extras. Em geral, essa alíquota varia de 5% a 10% da taxa normal condominial mas é necessária uma predefinição pelo condomínio acerca do destino desta verba.

Um cuidado especial deve ser dado à utilização das reservas desse fundo. O que acontece é que, os condomínios tendem aprovar uma arrecadação abaixo de suas necessidades e, ao longo do ano, a administração acaba por lançar mão do fundo de reserva para cobrir despesas que deveriam estar incluídas, de forma correta, no orçamento. Queiroz (2012, p. 30) ratifica que “o fundo de reserva deve ser utilizado apenas para despesas extraordinárias de urgência, nunca para cobrir débitos de condôminos inadimplentes ou para despesas habituais”.

A recomendação é que a reserva constituída por esse fundo seja guardada em conta corrente, ou de investimento específico e sua utilização destacada na prestação de contas para que todos tenham conhecimento.

Outra fonte de recursos criada para suprir as obrigações nos condomínios é a Taxa Extra, embora muitas vezes seja criada para cobrir despesas que deveriam ser

realizadas com a arrecadação prevista do condomínio ou até mesmo utilizar recursos do fundo de reserva. Os rateios dessas taxas são bastantes impopulares entre os condôminos e seu excesso deve ser evitado, pois estas colaboram com a alta inadimplência e também dão ideia de má gestão no condomínio.

As diversas formas de arrecadação de recursos que existem num condomínio são pra que este possa honrar todos seus custos diários planejados e/ou eventualidades. Assim, é de suma importância que o síndico e administradora de condomínios fiquem atentos aos índices de inadimplência.

5.3 Inadimplência

A convivência em condomínio cria mudanças profundas das normas diariamente o que enseja uma avaliação dos aspectos de cada fato de maneira específica. Ela transforma os moldes de tempo e espaço, e agora problemas econômicos como inflação, recessão e inadimplência fazem parte da vida dos síndicos e administradoras de condomínios.

Organizar as finanças é essencial para poder honrar obrigações, porém o condomínio por vezes traz o desafio: conviver com pessoas que, por diversos motivos, não estão com todas as suas contas pagas, principalmente as condominiais. O problema é que muitas vezes há a necessidade de cobrir os gastos daqueles que não podem/querem pagar em dia, o que desagrada aqueles que pagam suas obrigações tempestivamente.

Adimplência pode ser definida como ato de honra do pagamento até a data do vencimento, de um compromisso financeiro assumido com outrem. O descumprimento total ou parcial de uma obrigação, provoca a inadimplência que, de acordo com Aurélio (2003, p. 379), inadimplência é a “falta de cumprimento de um contrato ou de qualquer de suas condições”. Quando alguém deixa de pagar suas contas, uma série de outros problemas podem ocorrer, ou até outros compromissos podem deixar de ser cumpridos devido ao efeito cascata, como alguém não recebeu, esse também pode não ter como honrar seus compromissos. "A inadimplência é um dos principais problemas enfrentados por síndicos e administradoras", afirma Hubert Gebara, vice-presidente de Administração Imobiliária e Condomínios do Secovi-SP. (SECOVI-SP, 2016)

Em se tratando de condomínio, o novo Código Civil, no seu artigo 1.336, inciso I, prescreve que o condômino deve “contribuir para as despesas do condomínio na proporção de suas frações ideias, salvo disposição em contrário na convenção” impõe a ele a obrigação do pagamento de importâncias que lhe couberem no rateio das despesas a qualquer tempo. Cabe ao síndico o dever de fazer a cobrança das taxas condominiais por todos os meios administrativos e, não havendo sucesso nessa esfera, utilizar-se do judiciário. Para garantir seu direito como meio para receber seus créditos.

Enquanto Lima (2011, p. 100) defende a ideia de que “é falsa a tese de que o condômino inadimplente onera os condôminos adimplentes”. Rachkorsky (2010, p. 20), descreve que “a inadimplência gera consequências nefastas e onera diretamente os bons pagadores”, que se veem obrigados a custear as despesas mensais dos vizinhos inadimplentes. Este trabalho entende que a inadimplência é o grande mal presente nos condomínios de todo o país.

No tocante à penalidade por falta e pagamento o parágrafo 3º do artigo 12 da Lei de nº 4.591/1964 prescrevia que o condômino que não pagasse a sua contribuição no prazo fixado na convenção ficaria sujeito ao juro moratório de 1% ao mês, e multa de até 20% sobre o débito, que seria atualizado, se o estipular a convenção, com a aplicação de índices de correção monetária levantados pelo Conselho Nacional de Economia, no caso de mora por período igual ou superior a seis meses.

Com o advento do Código Civil (Lei nº 10.406/2002), a multa aplicada aos débitos condominiais foi reduzida de 20% para 2%, criando com isso, talvez, um campo favorável para elevar a inadimplência. Isso porque, muitos condôminos podem preferir quitar compromissos que impõem encargos maiores, deixando para pagar o condomínio em um futuro acordo amigável ou mesmo ao final de um longo processo de cobrança judicial.

Contudo, entrou em vigor no último dia 18/3/2016 o novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015), que traz importante alteração no que se refere à cobrança da taxa condominial. O artigo 784, inciso X, transcreve que são títulos executivos extrajudiciais “o crédito referente às contribuições ordinárias ou extraordinárias de condomínio edilício, previstas na respectiva convenção ou aprovadas em assembleia geral, desde que documentalmente comprovadas”. Com essa alteração, não existirão mais as famosas ações de cobrança de despesas condominiais pelo procedimento sumário. A partir de agora, com o novo CPC, a dívida condominial foi elevada a título executivo extrajudicial (artigo 784-X), possibilitando o protesto e a

promoção de ação de execução, referente às contribuições ordinárias ou extraordinárias de condomínio, previstas na convenção ou aprovadas em assembleia geral, desde que documentalmente comprovadas.

Cabe ao síndico arrecadar as contribuições competindo-lhe promover, por via executiva, a cobrança judicial das cotas. O Artigo 1.348 transcreve no inciso VII que “compete ao síndico cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como impor e cobrar as multas devidas”. Porém, algumas penalidades que o condomínio pode aplicar aos seus inadimplentes, são: multa de 2% e juros de até 1% ao mês; proibição de votar e ser votado em assembleias; protesto de boletos vencidos; a penhora e leilão da unidade devedora; multa pós-condenação na Justiça, e outras.

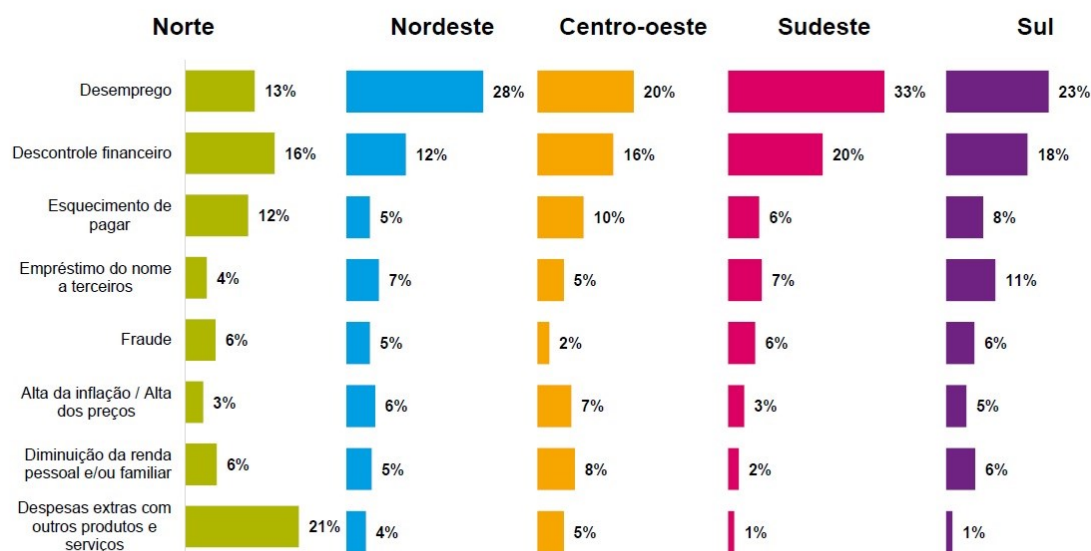
O inadimplente parece perceber de que sua contribuição para a manutenção do prédio é a única fonte de renda do condomínio e o não pagamento pode gerar uma série de transtornos e consequências negativas para todos os condôminos, inclusive ele próprio.

5.3.1 Causas e Efeitos Negativos da Inadimplência para os Condomínios

Os motivos que levam as pessoas a não honrar seus compromissos financeiros são muitos. Uma pesquisa inédita realizada pelo SerasaConsumidor com 8.288 consumidores nas agências da Serasa no país apontou que a perda do emprego é o motivo mais frequente para a inadimplência dos brasileiros. De acordo com a pesquisa divulgada em 09/12/2015 pela Serasa, 26% dos inadimplentes apontam o desemprego como explicação para as contas atrasadas.

O segundo maior motivo para a inadimplência é o descontrole financeiro, apontado por 17%, seguido pelo esquecimento na hora de pagar as contas (7%). Outros 7% dizem ter emprestado o nome para terceiros, e 7% justificam com despesas extras com serviços, educação e saúde. O percentual de inadimplentes que apontam o desemprego como causa é maior no Sudeste, onde alcança 33% do total de entrevistados. O Nordeste vem em segundo, com 28% dos entrevistados afirmando ser essa a causa do nome sujo, seguido pelo o Sul, com 23% e o Norte, com 13%. (SERASA EXPERIAN, 2015)

Figura 4 – Motivos de inadimplência por região do Brasil



Fonte: Reprodução/Serasa, 12/2015.

As consequências da crise econômica, a alta no índice de desemprego e a queda na renda são fatores que contribuíram para outro resultado da recessão: a inadimplência em condomínios. De acordo com o diretor de condomínios do Sindicato da Habitação (Secovi), Celso Henrique Mazucchi, 2016, a média de inadimplência nos condomínios durante o cenário de recessão econômica gira em torno dos 15%, porcentagem considerada aceitável. Com até 18%, requer cuidados e com a inadimplência em 25%, já requer maiores cuidados. Considerando período de economia saudável o índice aceitável é 10%. (DHOJE, 20116)

Para Márcio Spimpolo - Advogado Especialista em Direito Condominial, “o percentual aceitável de inadimplência, sem que isso comprometa o caixa, varia de condomínio para condomínio. Porém, têm-se aceito a média entre 10% e 15%”. (DIRECTA COBRANÇAS E NEGÓCIOS, 2015)

Em entrevista feita a uma das funcionárias da Administradora G.E. responsável por realizar cobranças aos condôminos inadimplentes citou que a principal causa para inadimplência, atualmente, é a dificuldade financeira das pessoas, devido o mal momento da economia. Afirmou ainda que muitas das vezes apenas o valor da taxa condominial cobrado não cobre as despesas do condomínio, sendo necessário se fazer taxa extra para que se comporte todas as despesas.

A função do gestor é árdua e deve-se empenhar para que os gastos e receita do condomínio se equiparem, estar atento às tarefas, alternativas de cortes nos

gastos e incentivo a redução de devedores mas estes geram dúvidas no síndico a acerca do que se pode ou não fazer diante da inadimplência.

Diferente do que se acreditava há alguns anos, a lista de inadimplentes pode ser feita sim, sem nenhum problema, desde que se tomem alguns cuidados, evitando expor ao constrangimento aqueles que não estão quites com o condomínio. O autor abaixo ratifica dizendo:

Não se deve relacionar, na prestação de contas, os nomes dos devedores, pois eles poderão sentir-se ofendidos e poderão buscar o caminho do judiciário para pleitear indenizações por danos morais. Por cautela devem-se relacionar apenas os números das unidades devedoras e seus valores. (LIMA, 2011, p. 99)

O atraso no pagamento do rateio condominial causa insatisfação em condôminos que são pontuais, além de poder levar o condomínio a uma situação de extrema dificuldade financeira. E portanto quem está em dia tem o direito de saber como estão as contas do condomínio, até para entender o motivo de haver um aumento, ou uma taxa extra, devido à falta de pontualidade de seus vizinhos.

Importante lembrar que a dívida oriunda de despesas condominiais acompanha o imóvel e não a pessoa. Assim, mesmo que o imóvel seja vendido, doado ou cedido, sob qualquer hipótese a dívida permanece sempre atrelada ao bem, como forma de garantia do efetivo pagamento. Ao final de um processo judicial, o imóvel poderá ser penhorado, avaliado e leiloado, para satisfação do crédito do condomínio.

Muito embora, os casos de inadimplência sejam por irresponsabilidade, falta de planejamento financeiro ou negligência, não é a realidade da maioria dos condôminos, como demonstrou a pesquisa apresentada. As situações financeiras adversas são constantes na vida do cidadão brasileiro, assim, antes mesmo da questão legal, é uma questão ética e humanitária tratar bem as pessoas de modo geral e, de modo particular, o inadimplente, sem, contudo, se deixar levar pelas emoções e deixar de cumprir as obrigações condominiais. Também não convém veicular as unidades inadimplentes no quadro de aviso ou cartazes na portaria, mas apenas nos balancetes.

A inadimplência, além de onerar os bons pagadores, atrapalha a previsão orçamentária e prejudica a boa administração do condomínio. Combater a inadimplência requer bastante empenho da equipe administrativa e paciência dos moradores, pois as ações judiciais podem tramitar por muitos anos. A indignação

sentida pelos condôminos que são obrigados a arcar com as despesas dos maus pagadores, ainda que provisórias, muitas vezes, recaem sobre o representante.

Se porventura, em algum mês, em função de inadimplência, for necessária uma chamada de capital para reforço de caixa, os condôminos que suportarem esse encargo terão direito ao ressarcimento do sobrevalor pago, quando houver os recebimentos dos condôminos inadimplentes. O ressarcimento poderá ser em abatimento na taxa condominial ou em dinheiro.

Claro que não é conveniente ter inadimplente no condomínio, visto que a participação deste nas despesas condominiais acaba afetando a previsão do orçamento condominial, porém não há mágica para evitar situações de inadimplência. O que se tem a fazer é não deixar crescer e, para isso, as ações para recuperação das dívidas inadimplidas deve ser uma constante.

5.3.2 Prevenção e Controle da Inadimplência

Para poder honrar compromissos e pagar contas iminentes e urgentes, cujo o inadimplemento provocaria danos maiores ao condomínio, o gestor até pode fazer um acordo com o condômino inadimplente, contudo, Queiroz (2012, p. 130) lembra que “o síndico não pode simplesmente dispensar multas, juros e correção monetária dos inadimplentes, sem motivo de força maior, sob pena de responder pelo prejuízo que, culposamente, causar ao condomínio”. Assim, se não tiver nenhuma disposição na convenção que impossibilite ao síndico fazer acordo, o síndico poderá fazê-lo, desde que a razão seja defender os interesses do condomínio, mas sem dispensar as obrigações normativas.

É dever do gestor, legalmente constituído, sempre atuar como representante do condomínio; assim, seus atos devem ser considerados atos do condomínio. Tais atribuições estão dispostas no novo Código Civil, Lei nº 10.406/2002, que estabelece no artigo 1.348 que compete ao síndico: representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns, cumprir e fazer cumprir as deliberações da assembleia, regimento interno e a convenção.

Talvez com o propósito de querer burlar a lei, alguns condomínios adotam uma possível solução e aprovam em assembleia cobrar um valor maior da taxa de condomínio e conceder um desconto para aqueles que pagam em dia, com o objetivo de

tão-somente manter elevado o índice de inadimplência. Embora aparente-se uma solução, Tabosa Filho (2011) comenta que isso seria uma forma de embutir uma multa ao inadimplente, ferindo o preceito legal. Por ser ilegal, não se deve adotar tal prática.

As dívidas podem ser cobradas por via administrativa ou judicial. Na cobrança administrativa, normalmente efetuada pelo próprio síndico e/ou administradora, a negociação ocorre de forma mais branda. A negociação judicial ocorre de forma litigiosa e normalmente é fruto de impasses entre o devedor e o representante pelo condomínio.

A área de finanças de uma administradora se preocupa muito com a questão do desequilíbrio de recursos financeiros dos condomínios e para poder administrar os débitos, ela recorre às técnicas de controle de inadimplência, sendo uma delas as ferramentas de cobrança. Tratando-se de cobrança normal, corriqueira, Tabosa Filho (2011) sugere aos seguintes procedimentos:

Após 10 dias de vencimento, fazer contato pessoal ou telefônico com o inadimplente, sempre em horário comercial, buscando receber o valor devido; após 20 dias do vencimento, mandar a primeira carta de cobrança, escrita de forma leve, porém objetiva, estabelecendo um prazo de dez dias para a solução do caso; após 30 dias de vencimento, expedir nova carta de cobrança, deixando claro que se trata de ratificação, de modo que ele não se sinta agredido; após 40 dias previsto para o recebimento, proceder à terceira e última carta de cobrança, também estabelecendo o prazo de dez dias; depois, cobrança Judicial, tentar fazer um acordo via Juizado de Causas Especiais. Não concretizando e/ou não honrado o acordo, partir para o último passo; execução, juntar toda a documentação que comprove a existência da dívida, as anotações sobre conversas pessoais, anotações dos contatos telefônicos, protocolo das correspondências, cópia do acordo efetuado na presença do juizado especial, se for o caso, deve ser reunido e entregue uma cópia ao advogado escolhido para conduzir a ação.

A fim de evitar transtornos, constrangimentos e desgastes financeiros desnecessários ao síndico e ao condômino inadimplente, a alternativa jurídica da solução extrajudicial da arbitragem, prevista na Lei Federal nº 9.307/96, tem contribuído para a solução rápida, definitiva e segura de um litígio oriundo dessa relação.

Em entrevista feita a uma das funcionárias da Administradora G.E. responsável por realizar cobranças aos condôminos inadimplentes relatou que a inadimplência dos condôminos com os condomínios afeta diretamente a vida financeira

da administradora, pois quando o condomínio não capta o total de recursos com a taxa condominial deixa de pagar à administradora pelos serviços prestados ao condomínio. Ela informou ainda que a empresa juntamente com o síndico elabora uma planilha orçamentaria para verificar as despesas gastas e as que provavelmente venham a ser necessárias, na tentativa de manter a taxa de condomínio no mesmo valor.

Em relação à forma de cobranças executadas aos inadimplentes, ela disse que são feitas amigavelmente, através do contato por telefone e também por envio de correspondências avisando do débito, e que, geralmente, não são dispensados os juros e multa, porém há possibilidade de ser dispensado mediante autorização do síndico(a). Ela informou também que na maioria dos casos, os acordos trazem bons resultados para ambas as partes. Pois geralmente são feitos de forma que venham a ajudar o inadimplente a liquidar a dívida, como por exemplo, dividindo o total do débito em parcelas que o inadimplente possa pagar. Assim eles são geralmente cumpridos, mas que alguns fogem do cumprimento do acordo, e quando é descumprido ou quando não se consegue conciliar, o débito é cobrado judicialmente pelo qual o devedor poderá ser citado para pagar o débito em três dias, sob pena de, não o fazendo, sofrer medidas constritivas do seu patrimônio como por exemplo, penhora online, leilão de veículos ou do próprio imóvel. Frisa-se a lei também assegura ao inadimplente o direito de defesa na Justiça.

Largamente utilizada em cidades com população elevada, por ser um mecanismo extrajudicial simples, econômico e eficaz de solução, administradoras e síndicos têm recorrido, com frequência, à solução de seus conflitos através deste método, especialmente nas questões relacionadas à inadimplência condominial. A arbitragem é um meio alternativo de se resolver conflitos fora do Judiciário. O árbitro substitui o juiz, e suas decisões têm força de sentença judicial.

Contudo, vale salientar que a maneira mais prudente e eficaz para resolver a inadimplência é a conversa. Nessa hora conta mais a poder de persuasão do cobrador, no caso, o síndico ou administradora, sensibilizar o inadimplente de que o cumprimento da dívida é vital para a saúde financeira do condomínio.

5.4 Aspectos Metodológicos

A pesquisa ocorreu no universo da empresa G.E. - Administradora de Condomínio, a qual possui todas as características para desenvolver o estudo, objeto

deste trabalho. O pesquisador passou a vivenciar as tarefas que são realizadas em todos os setores da empresa: contábil, financeiro, jurídico, pessoal (RH), atendimento ao síndico e comercial, para assim, ter uma melhor noção de como a administradora desenvolve e resolve seus trabalhos. Porém, suas observações ficaram mais concentradas aos setores de finanças e contábil da empresa.

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que buscou diagnosticar e revelar dados relacionados ao tema de forma ampla, e também quantitativa, uma vez que aborda e faz o tratamento de dados numéricos.

Para a elaboração deste trabalho foram explorados diversos recursos, os quais serviram de conhecimentos e subsídios para o embasamento teórico, a exemplo de livros, sites impressos nas referências e entrevista e conversas com funcionários da empresa, caracterizando uma pesquisa bibliográfica e documental.

Durante o desenvolvimento deste trabalho foram feitas observações, afim de vislumbrar os possíveis problemas enfrentados pelos condomínios e administradora. Foi realizada uma entrevista com a funcionária do setor jurídico, responsável por fazer cobranças e acordos de dívidas condominiais. Foram levantados dados (únicos disponibilizados de forma aleatoriamente pela empresa) sobre a vida financeira de trinta (30) condomínios residenciais, estes escolhidos por terem o maior número de unidades autônomas advindos de bairros em que a empresa atua, de um total de oitenta (80) administrados por ela. Essas informações forneceram dados do tipo: quantidade de apartamentos de cada condomínio, inadimplência total do condomínio, número de condomínios inadimplentes, valor da taxa condominial e débito com a administradora.

O estagiário pesquisador, através do estudo, buscou esses dados e informações necessárias, acompanhando os procedimentos adotados pelos funcionários da empresa.

As informações foram trabalhadas na intenção de aprimorar e se aproveitar o máximo de seu conteúdo, destacando e condensando o que mais se aperfeiçoava com o tema, e apresentando as mais relevantes, de maneira que pudesse comparar os resultados obtidos na prática com a teoria.

5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

A inadimplência pode causar sérios danos à administração de qualquer empresa ou condomínio. Logo, é de extrema necessidade que os condomínios controlem

sua situação financeira, e busquem os reais motivos para a falta de cumprimento das obrigações por parte dos condôminos, sobretudo no que se refere a taxa condominial.

Diante da necessidade desse diagnóstico, como fruto de pesquisa, este trabalho a situação da inadimplência de 30 (trinta) condomínios de sete bairros da cidade de João Pessoa. Com base em dados obtidos a partir de informações fornecidas pela administradora de condomínio G.E., escolhidos aleatoriamente. Seguem abaixo tabelas e gráficos com as devidas análises dos dados.

Tabela 1 – Apresentação de dados sobre inadimplência dos condôminos de seis condomínios do bairro de Manaíra na cidade de João Pessoa.

Bairro	Condomínio	(A) Quantidade de Apartamentos	(B) Quantidade de Condôminos Inadimplentes	(C) Porcentagem de Condôminos Inadimplentes (B)x100/(A)	(D) Taxa de Condomínio (R\$)	(E) Arrecadação Máxima Mensal (R\$) (A) x (D)	(F) Inadimplência Total do Condomínio (R\$)	(G) Porcentagem Dívida/ Arrecadação (F)x100/(E)	Débito com Administradora (nº de mês)
Manaíra	I	36	22	61,11	475,46	17.116,56	96.558,14	564,12	00
	II	40	22	55,00	460,00	18.400,00	152.462,21	828,60	06
	III	52	09	17,31	475,00	24.700,00	10.811,98	43,77	09
	IV	28	07	25,00	250,00	7.000,00	25.632,30	366,17	03
	V	36	16	44,44	422,00	15.192,00	78.122,12	514,23	06
	VI	10	02	20,00	652,00	6.520,00	1.312,60	20,13	00
Total	06	202	78	38,61 (*)	xxxxx	88.928,56	364.899,35	410,33 (**)	24

Fonte: Própria, a partir de dados fornecidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

(*) O valor não representa soma ou média da coluna (C), e sim o resultado obtido da relação entre os números 78x100/202 da linha Total.

(**) O valor não representa soma ou média da coluna (G), e sim o resultado obtido da relação entre os números 364.899,35x100/88.928,56 da linha Total.

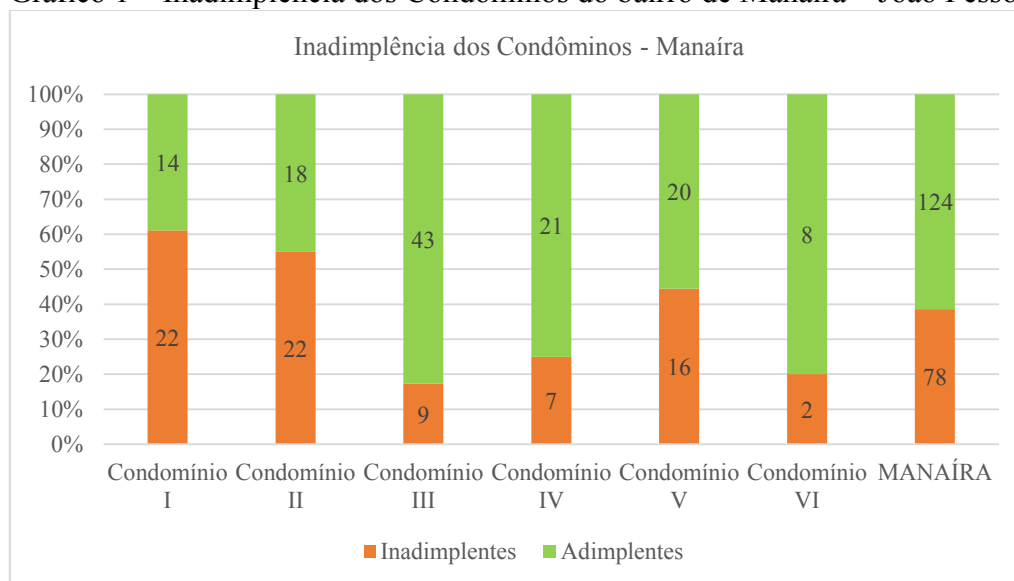
Os primeiros dados aqui apresentados são os do bairro Manaíra. Conforme tabela 1 a análise foi feita explorando dados de seis condomínios, compondo um total de 202 unidades autônomas. Dessas 202 unidades, 124 são adimplentes e 78 estão inadimplentes, gerando um percentual de inadimplência de **38,61%**.

Multiplicando os valores de cada linha da coluna (A) pelos da coluna (D), respectivamente, obtém-se os valores máximo que os condomínios podem arrecadar com a taxa condominial (E). Multiplicando a inadimplência total de cada condomínio, coluna (F), por 100 e depois dividindo o pela arrecadação máxima mensal, coluna (E), chega-se ao percentual, coluna (G), que revela quantas vezes a dívida de cada condomínio corresponde à arrecadação de um mês de taxa de condomínio. Os 78 condôminos inadimplentes geram um percentual da dívida em relação a um mês de arrecadação de mais **410%**.

Os dados revelam ainda que dos seis condomínios pesquisados, quatro também estão inadimplentes com a administradora. Dentre esses, o condomínio denominado de III, deve 9 meses, seguido pelos condomínios II e V, 6 meses, IV, 3 meses, respectivamente. E os demais estão quites com suas obrigações perante a administradora.

A partir dos dados da tabela 1 pode-se observar o percentual de inadimplentes distribuídos em quatro condomínios do bairro de Manaíra, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 – Inadimplência dos Condôminos do bairro de Manaíra – João Pessoa.

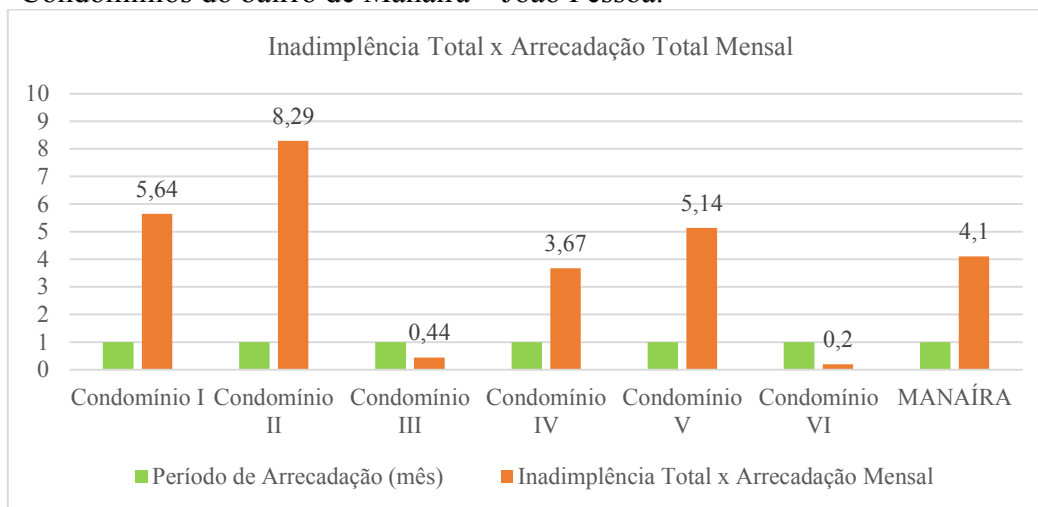


Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Observa-se que o condomínio I é o que apresenta o maior índice de inadimplência, 61,11%, tendo 22 condôminos em falta com a taxa condominial. Seguido pelos condomínios II, 55%, 22 inadimplentes; V, 44,44%, 16 inadimplentes; IV, 25%, 7 inadimplentes; VI, 20%, 2 inadimplentes e o pelo III, o qual apresenta o menor índice, 17,31%, com 9 inadimplentes.

A partir dos dados trazidos na tabela 1 pode-se extrair informações, as quais mostram quais são os condomínios mais afetados pela falta de pagamento da taxa de condomínio, devidamente mostradas no gráfico 2.

Gráfico 2 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro de Manaíra – João Pessoa.



Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

As informações oferecidas no gráfico 2 revelam que o condomínio II é o que apresenta o maior valor da relação Inadimplência Total x Arrecadação Mensal, de 8,29. Esse valor significa que a dívida do condomínio corresponde a 8,29 meses da arrecadação de um mês com a taxa de condomínio. Seguido pelos condomínios I, 5,64; V, 5,14; IV, 3,67; III, 0,44 e VI, 0,2. A dívida nos seis condomínios do bairro de Manaíra corresponde a **4,1 vezes** da arrecadação mensal.

Em época de cenário de recessão econômica a inadimplência considerada aceitável, de acordo com o diretor de condomínios do Sindicato da Habitação (Secovi), Celso Henrique Mazucchi, 2016, gira em torno dos 15%. Para Márcio Spimpolo - Advogado Especialista em Direito Condominial, o percentual aceitável de inadimplência para o mercado está entre 10% e 15%. Diante dessas afirmações, nota-se que **nenhum** dos condomínios pesquisados do bairro de Manaíra estão dentro de uma margem aceitável de inadimplência, mesmo para época de crise, da qual passa o Brasil, atualmente.

Abaixo segue mais uma tabela com informações de quatro condomínio do bairro dos Bancários.

Tabela 2 – Apresentação de dados sobre inadimplência dos condôminos de quatro condomínios do bairro dos Bancários na cidade de João Pessoa.

Bairro	Condomínio	(A) Quantidade de Apartamentos	(B) Quantidade de Condôminos Inadimplentes	(C) Porcentagem de Condôminos Inadimplentes (B)x100/(A)	(D) Taxa de Condomínio (R\$)	(E) Arrecadação Mensal Total (R\$) (A) x (D)	(F) Inadimplência Total do Condomínio (R\$)	(G) Porcentagem Dívida/ Arrecadação (F)x100/(E)	Débito com Administradora (nº de mês)
Bancários	I	120	33	27,50	250,00	30.000,00	72.824,98	242,75	00
	II	40	10	25,00	220,00	8.800,00	6.342,50	72,07	00
	III	54	24	44,44	250,00	13.5000,00	16.051,50	118,90	03
	IV	26	09	34,61	250,00	6.500,00	10.021,30	154,17	05
Total	04	240	76	31,67 (*)	xxxxx	58.800,00	105.240,28	178,98 (**)	08

Fonte: Própria, a partir de dados fornecidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

(*) O valor não representa soma ou média da coluna (C), e sim o resultado obtido da relação entre os números $76 \times 100 / 240$ da linha Total.

(**) O valor não representa soma ou média da coluna (G), e sim o resultado obtido da relação entre os números $105.240,28 \times 100 / 58.800,00$ da linha Total.

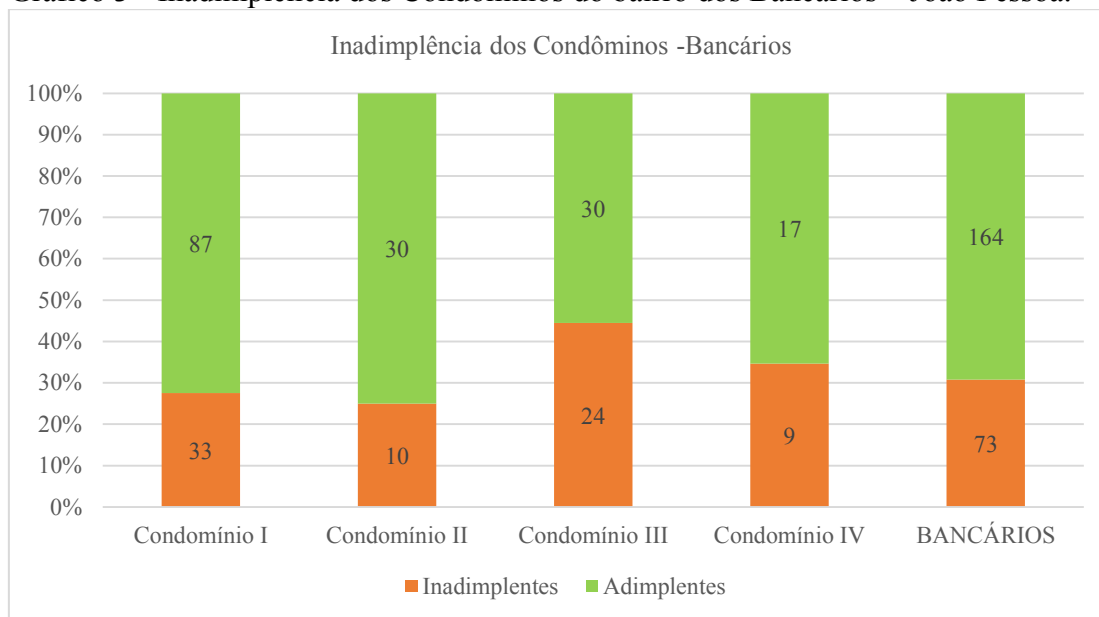
A tabela 2 traz dados acerca do bairro dos Bancários. A análise foi feita explorando dados de quatro condomínios, compondo um total de 240 unidades autônomas. Dessas 240 unidades, 164 são adimplentes e 76 estão inadimplentes, gerando um percentual de inadimplência de **31,67%**.

Utilizando-se a mesma metodologia da tabela 1 constata-se que os 76 condôminos inadimplentes geram um percentual da dívida em relação a um mês de arrecadação de quase **179%**.

Dos quatro condomínios pesquisados, dois também estão inadimplentes com a administradora. Dentre esses, o condomínio denominado de IV, deve 5 meses, seguido pelo condomínio III, 3 meses, e demais estão quites com suas obrigações perante a administradora.

A partir da tabela 2 pode-se observar o percentual de inadimplentes distribuídos em quatro condomínios do bairro dos Bancários, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 - Inadimplência dos Condôminos do bairro dos Bancários – João Pessoa.

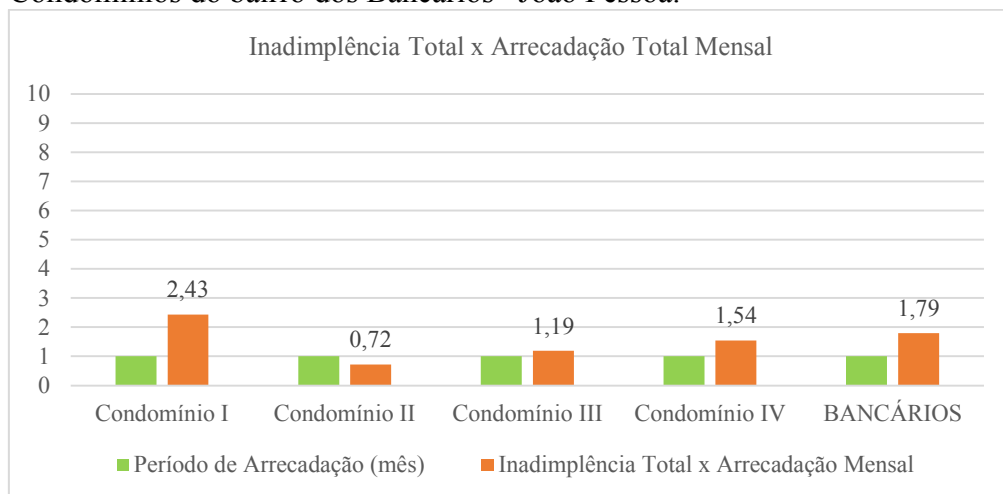


Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Nota-se que o condomínio III é o que apresenta o maior índice de inadimplência, 44,44%, tendo 24 condôminos em falta com a taxa condominial. Seguido pelos condomínios IV, 34,61%, 9 inadimplentes; I, 27,5%, 10 inadimplentes e o pelo II, o qual apresenta o menor índice, 25%, com 33 inadimplentes.

Pode-se ver no gráfico 4 os condomínios mais afetados pela falta de pagamento da taxa de condomínio.

Gráfico 4 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro dos Bancários– João Pessoa.



Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

O condomínio I é o que apresenta o maior valor da relação Inadimplência Total x Arrecadação Mensal, de 2,43. Esse valor corresponde a 2,43 meses da arrecadação de um mês com a taxa de condomínio. Seguido pelos condomínios IV, 1,54; III, 1,19 e o II, 0,72. A dívida nos quatro condomínios do bairro dos Bancários corresponde a **1,79 vezes** da arrecadação mensal.

Nota-se que **nenhum** dos condomínios pesquisados do bairro dos Bancários estão dentro de uma margem aceitável de inadimplência.

Abaixo segue mais uma tabela com informações de quatro condomínios do bairro de Tambaú.

Tabela 3 – Apresentação de dados sobre inadimplência dos condôminos de quatro condomínios do bairro de Tambaú na cidade de João Pessoa.

Bairro	Condomínio	(A) Quantidade de Apartamentos	(B) Quantidade de Condôminos Inadimplentes	(C) Porcentagem de Condôminos Inadimplentes (B)x100/(A)	(D) Taxa de Condomínio (R\$)	(E) Arrecadação Mensal Total (R\$) (A) x (D)	(F) Inadimplência Total do Condomínio (R\$)	(G) Porcentagem Dívida/ Arrecadação (F)x100/(E)	Débito com Administradora (nº de mês)
Tambaú	I	28	26	92,86	220,00	6.160,00	46.061,47	747,75	06
	II	74	09	12,16	537,00	39.738,00	13.661,47	34,37	00
	III	55	18	32,73	328,00	18.040,00	27.029,04	149,83	02
	IV	40	10	25,00	553,00	22.120,00	11.127,28	50,30	02
Total	04	197	63	31,98 (*)	xxxxx	86.058,00	97.879,26	113,74 (**)	10

Fonte: Própria, a partir de dados fornecidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

(*) O valor não representa soma ou média da coluna (C), e sim o resultado obtido da relação entre os números 63x100/197 da linha Total.

(**) O valor não representa soma ou média da coluna (G), e sim o resultado obtido da relação entre os números 9.7879,26x100/86.058,00 da linha Total.

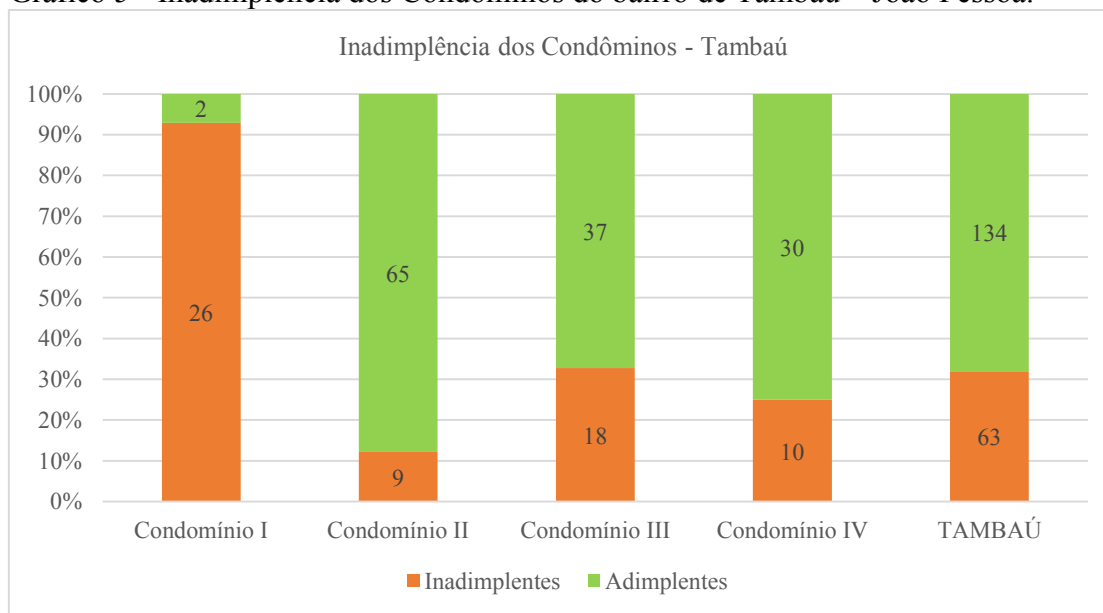
A tabela 3 traz dados acerca do bairro de Tambaú. A análise foi feita analisando dados de quatro condomínios, compondo um total de 197 unidades autônomas. Dessas 197 unidades, 134 são adimplentes e 63 estão inadimplentes, gerando um percentual de inadimplência de **31,98%**.

Os 63 condôminos inadimplentes geram um percentual da dívida em relação a um mês de arrecadação de quase **114%**.

Dos quatro condomínios pesquisados, três também estão inadimplentes com a administradora. Dentre esses, o condomínio denominado de I, deve 6 meses, seguido pelo condomínio III e IV, 2 meses, e os demais estão quites com suas obrigações perante a administradora.

O percentual de inadimplentes dos condomínios do bairro dos Tambaú, pode-se observado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Inadimplência dos Condôminos do bairro de Tambaú – João Pessoa.

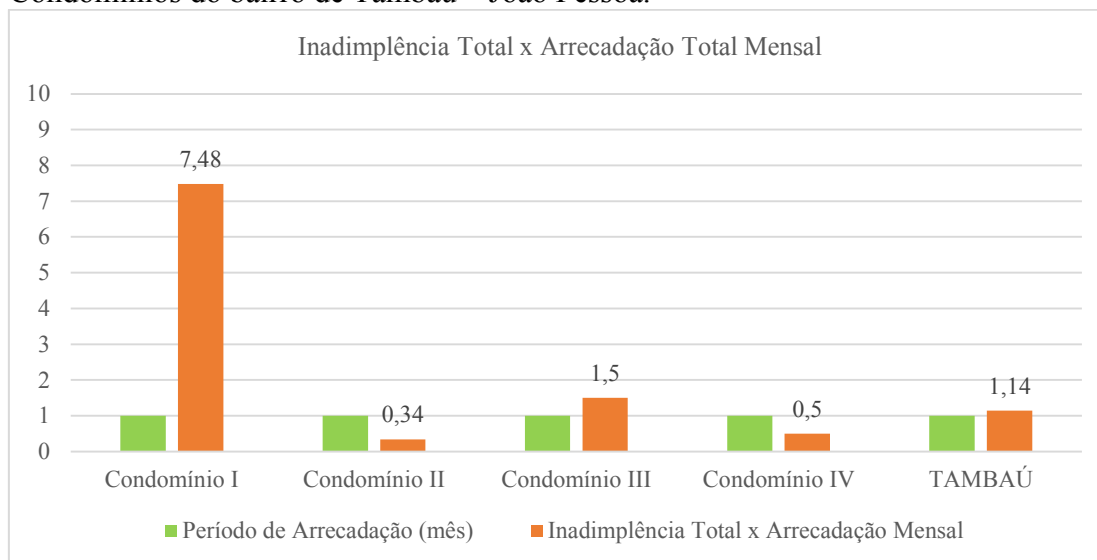


Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Constata-se que o condomínio I é o que apresenta o maior índice de inadimplência, 92,86%, tendo 24 condôminos em falta com a taxa condominial. Seguido pelos condomínios III, 32,75%, 18 inadimplentes; IV, 25%, 10 inadimplentes e o pelo II, o qual apresenta o menor índice, 12,6%, com 9 inadimplentes.

O gráfico 6 traz informações, as quais mostram quais são os condomínios mais afetados pela falta de pagamento da taxa de condomínio.

Gráfico 6 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro de Tambaú – João Pessoa.



Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Analizando a relação entre Inadimplência Total x Arrecadação Mensal, no gráfico 6, ele revela que o condomínio I é o que apresenta a maior valor, 7,48. Ou seja, esse valor significa que a dívida do condomínio corresponde a 7,48 meses da arrecadação de um mês com a taxa de condomínio. Seguido pelos condomínios III, 1,5; IV, 0,5 e o I, 0,34. A dívida nos quatro condomínios do bairro de Tambaú corresponde a **1,14 vez** da arrecadação mensal. Apenas o Condomínio II apresenta índice de inadimplência aceitável.

Abaixo tem-se uma tabela com informações de quatro condomínios do bairro de Miramar.

Tabela 4 – Apresentação de dados sobre inadimplência dos condôminos de quatro condomínios do bairro de Miramar na cidade de João Pessoa.

Bairro	Condomínio	(A) Quantidade de Apartamentos	(B) Quantidade de Condôminos Inadimplentes	(C) Porcentagem de Condôminos Inadimplentes (B)x100/(A)	(D) Taxa de Condomínio (R\$)	(E) Arrecadação Mensal Total (R\$) (A) x (D)	(F) Inadimplência Total do Condomínio (R\$)	(G) Porcentagem Dívida/ Arrecadação (F)x100/(E)	Débito com Administradora (nº de mês)
Miramar	I	46	12	26,08	1.107,00	50.922,00	69.331,04	166,15	00
	II	92	14	15,22	550,00	50.600,00	13.181,00	26,05	00
	III	92	09	9,78	339,00	31.188,00	7.750,00	24,85	02
	IV	92	12	13,04	550,00	50.600,00	10.332,00	20,40	03
Total	04	322	47	14,60 (*)	xxxxx	183.310,00	100.584,04	54,87 (**)	05

Fonte: Própria, a partir de dados fornecidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

(*) O valor não representa soma ou média da coluna (C), e sim o resultado obtido da relação entre os números $47 \times 100 / 322$ da linha Total.

(**) O valor não representa soma ou média da coluna (G), e sim o resultado obtido da relação entre os números $100.584,00 \times 100 / 183.301,00$ da linha Total.

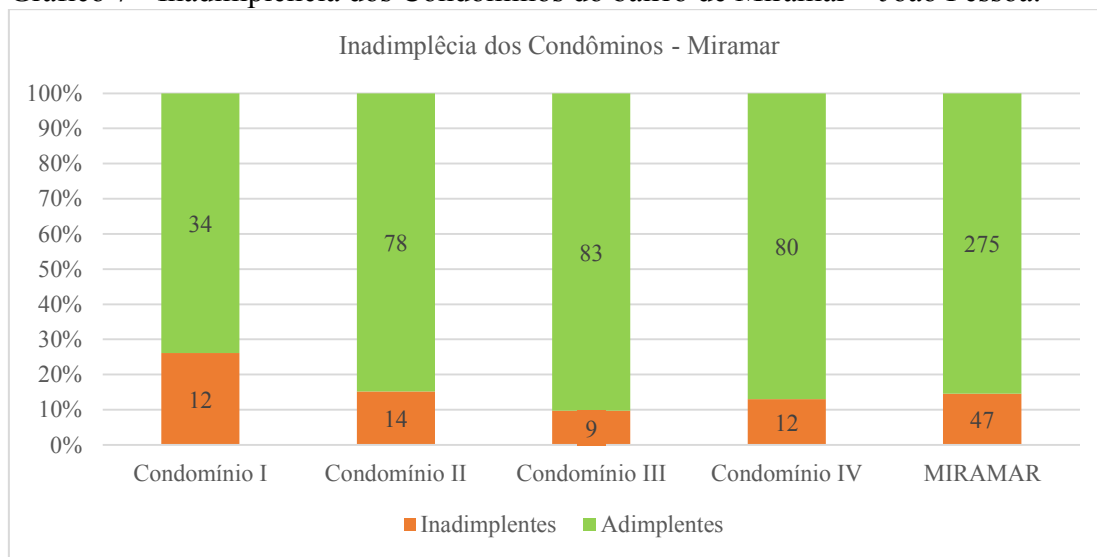
Os dados do bairro de Miramar, na tabela 4, traz informações de quatro condomínios, compondo um total de 322 unidades autônomas. Dessas 322 unidades, 275 são adimplentes e 47 estão inadimplentes, gerando um percentual de inadimplência de **14,6%**.

Valendo-se da metodologia adotada na tabela 1, a tabela 4 revela que os 47 condôminos inadimplentes causam um percentual da dívida em relação a um mês de arrecadação de quase **55%**.

Os dados condomínios pesquisados, dois estão inadimplentes com a administradora. Dentre esses, o condomínio denominado de IV, deve 3 meses, seguido pelo condomínio III, 2 meses, e os demais estão quites com suas obrigações perante a administradora.

A tabela 4 serve de base para construção do gráfico 7, através do qual observa-se o percentual de inadimplentes dos condomínios do bairro de Miramar.

Gráfico 7 - Inadimplência dos Condôminos do bairro de Miramar – João Pessoa.

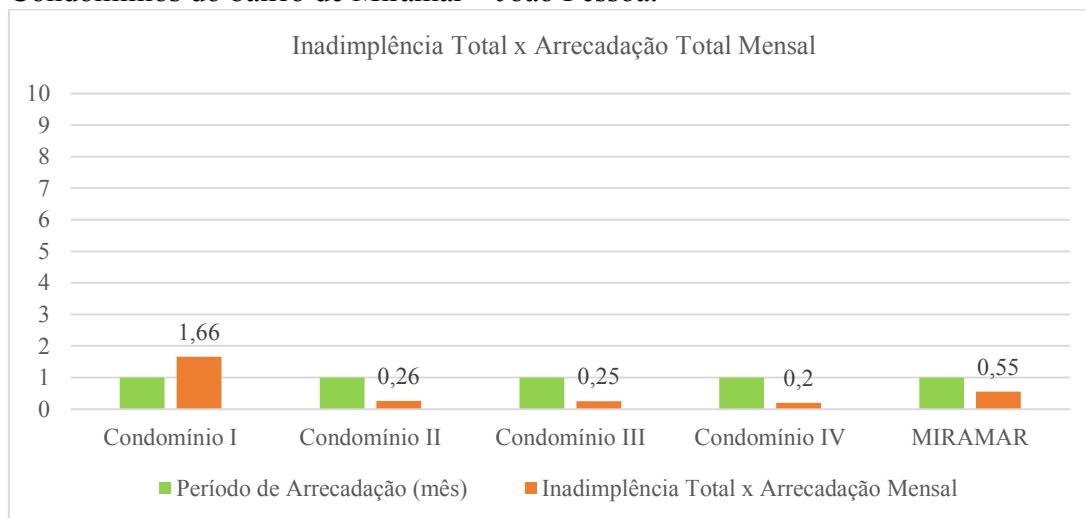


Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Os dados do gráfico acima mostram que o condomínio I é o que apresenta o maior índice de inadimplência, 26,08%, tendo 12 condôminos em falta com a taxa condominial. Seguido pelos condomínios II, 15,22%, 14 inadimplentes; IV, 13,04%, 12 inadimplentes e o pelo III, o qual apresenta o menor índice, 9,78%, com 9 inadimplentes.

Logo abaixo tem-se informações acerca dos condomínios mais afetados pela inadimplência, devidamente mostradas no gráfico 8.

Gráfico 8 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro de Miramar – João Pessoa.



Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

1,66, mostrado no gráfico acima, representa a relação entre a Inadimplência Total x Arrecadação Mensal, significando que a dívida do condomínio I corresponde a 1,66 mês da arrecadação de um mês com a taxa de condomínio. Os outros condomínios seguem a seguinte ordem: II, 0,26; III, 0,25 e o IV, 0,2. A dívida nos quatro condomínios do bairro de Miramar corresponde a **0,55 vez** a arrecadação mensal.

Visualiza-se que apenas o Condomínio **I** apresenta índice de inadimplência que inspira preocupação, os demais pode-se dizer que estão dentro da margem aceitável de inadimplentes, com destaque para o condomínio **III**, que apresenta a menor inadimplência dos 30 condomínios pesquisados.

A tabela abaixo condensa informações de quatro condomínio do bairro do Bessa.

Tabela 5 – Apresentação de dados sobre inadimplência dos condôminos de quatro condomínios do bairro do Bessa na cidade de João Pessoa.

Bairro	Condomínio	(A) Quantidade de Apartamentos	(B) Quantidade de Condôminos Inadimplentes	(C) Porcentagem de Condôminos Inadimplentes (B)x100/(A)	(D) Taxa de Condomínio (R\$)	(E) Arrecadação Mensal Total (R\$) (A) x (D)	(F) Inadimplência Total do Condomínio (R\$)	(G) Porcentagem Dívida/ Arrecadação (F)x100/(E)	Débito com Administradora (n° de mês)
Bessa	I	33	25	75,75	750,00	24.750,00	224.169,00	905,73	08
	II	48	12	25,00	580,00	27.840,00	33.464,52	120,20	01
	III	26	15	57,69	350,00	9.100,00	55.554,52	610,49	05
	IV	12	08	66,67	350,00	4.200,00	23.421,60	557,66	06
Total	04	119	60	50,42 (*)	xxxxx	65.890,00	336.609,64	510,87 (**)	20

Fonte: Própria, a partir de dados fornecidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

(*) O valor não representa soma ou média da coluna (C), e sim o resultado obtido da relação entre os números 60x100/119 da linha Total.

(**) O valor não representa soma ou média da coluna (G), e sim o resultado obtido da relação entre os números 336.609,64x100/65.890,00 da linha Total.

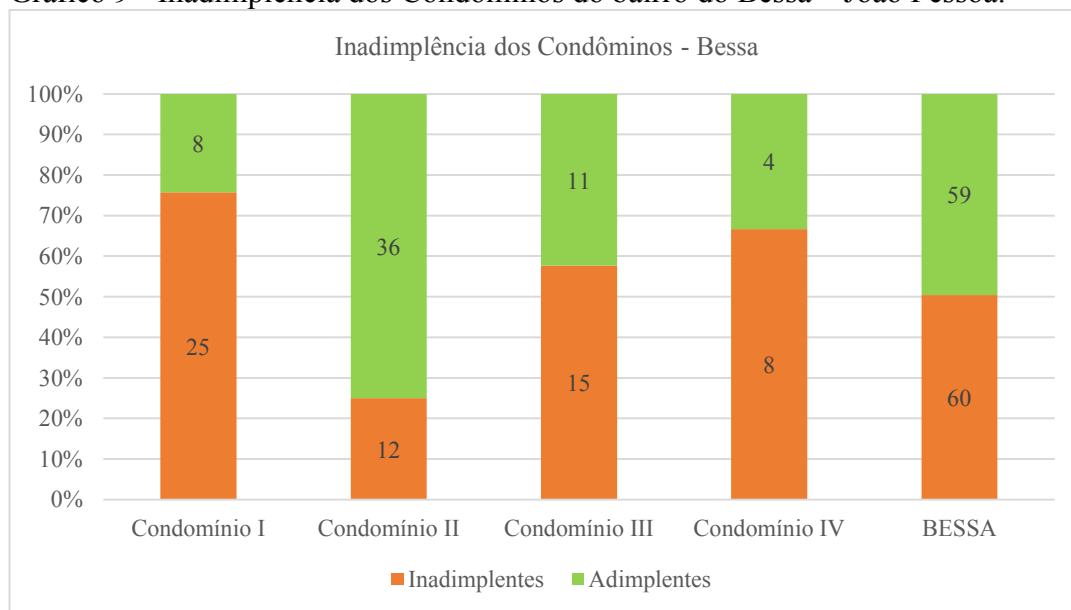
A tabela 5 traz dados de condomínios do bairro do Bessa. A análise foi feita pesquisando quatro condomínios, compondo um total de 119 unidades autônomas. Dessas 119 unidades, 59 são adimplentes e 60 estão inadimplentes, gerando um percentual de inadimplência de **54,42%**.

Adotando os métodos na tabela 1, os 60 condôminos inadimplentes produzem um percentual da dívida em relação a um mês de arrecadação de quase **510%**.

Em relação a inadimplentes com a administradora. O condomínio denominado de I, deve 8 meses, seguido pelos condomínios IV, 6 meses; III, 5 meses e o II, 1 mês.

Pode-se observar o percentual de inadimplentes dos quatro condomínios do bairro do Bessa, conforme gráfico 9.

Gráfico 9 - Inadimplência dos Condôminos do bairro do Bessa – João Pessoa.

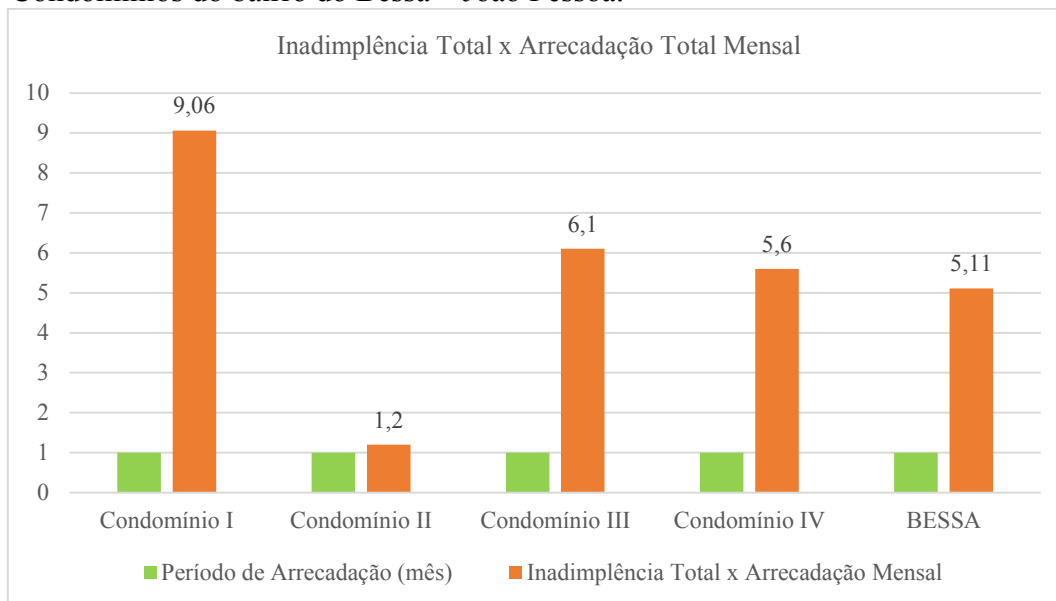


Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

O maior índice de inadimplência dentre os condomínios do bairro do Bessa é visto no I, 75,75%, tendo 25 condôminos em falta com a taxa condominial. Seguido pelos condomínios IV, 66,67%, 8 inadimplentes; III, 57,69%, 15 inadimplentes e o pelo II, o qual apresenta o menor índice, 25%, com 12 inadimplentes.

Pode-se ainda extrair informações da tabela 5, as quais mostram quais são os condomínios mais afetados pela falta de pagamento da taxa de condomínio, devidamente mostradas no gráfico 10.

Gráfico 10 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro do Bessa – João Pessoa.



Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Analisa-se a relação Inadimplência Total x Arrecadação Mensal, nota-se que o condomínio I é o que tem o maior valor 9,06, representando a dívida do condomínio referente a 9,06 meses da arrecadação de um mês com a taxa de condomínio. Continuando respectivamente pelos condomínios III, 6,1; IV, 5,6 e o II, 1,2. A dívida nos quatro condomínios do bairro de Bessa corresponde a **5,11 vezes** da arrecadação mensal.

Seguindo metodologia da tabela 1, percebe-se que nenhum condomínio apresenta índice aceitável de inadimplência.

Abaixo tem-se mais uma tabela com informações de condomínios do bairro da Torre.

Tabela 6 – Apresentação de dados sobre inadimplência dos condôminos de quatro condomínios do bairro da Torre na cidade de João Pessoa.

Bairro	Condomínio	(A) Quantidade de Apartamentos	(B) Quantidade de Condôminos Inadimplentes	(C) Porcentagem de Condôminos Inadimplentes (B)x100/(A)	(D) Taxa de Condomínio (R\$)	(E) Arrecadação Mensal Total (R\$) (A) x (D)	(F) Inadimplência Total do Condomínio (R\$)	(G) Porcentagem Dívida/ Arrecadação (F)x100/(E)	Débito com Administrador a (nº de mês)
Torre	I	28	05	17,86	250,00	7.000,00	1.312,60	18,75	01
	II	26	12	46,15	351,00	9.126,00	21.102,00	231,23	02
	III	23	06	26,09	562,12	12.912,76	12.122,31	93,76	00
	IV	24	07	29,17	450,00	10.800,00	10.067,40	93,21	02
Total	04	101	30	29,70 (*)	xxxxx	39.854,76	44.604,31	111,92 (**)	05

Fonte: Própria, a partir de dados fornecidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

(*) O valor não representa soma ou média da coluna (C), e sim o resultado obtido da relação entre os números 30x100/101 da linha Total.

(**) O valor não representa soma ou média da coluna (G), e sim o resultado obtido da relação entre os números 44.604,31x100/39.854,76 da linha Total.

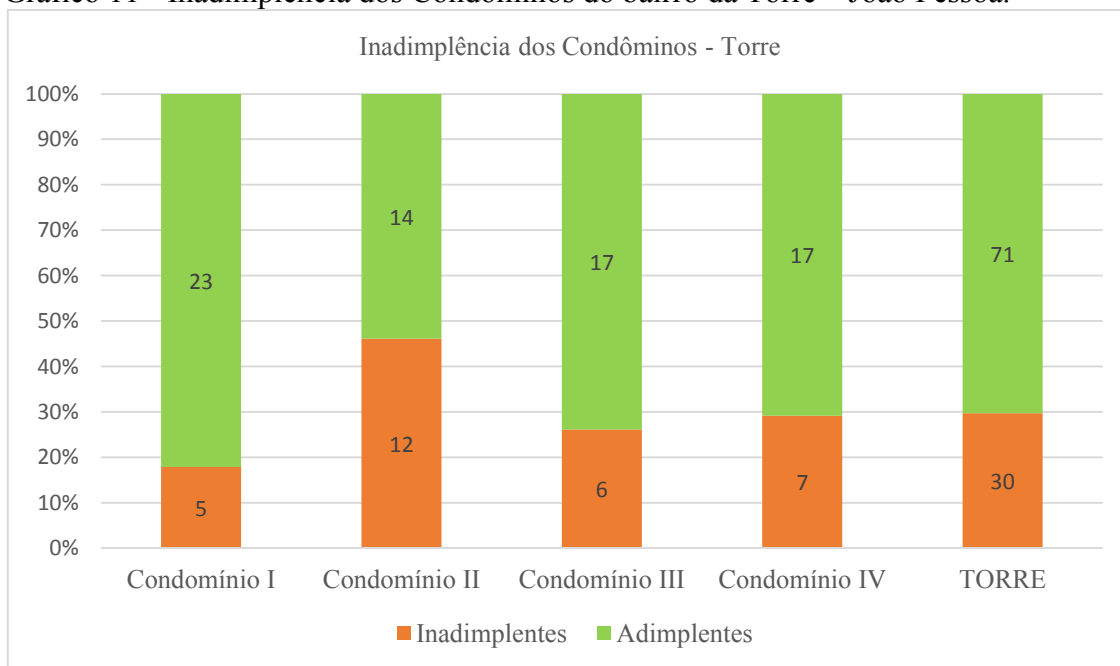
A tabela 6 traz dados de condomínios do bairro da Torre. A análise foi feita explorando dados de quatro condomínios, compondo um total de 101 unidades autônomas. Dessas 101 unidades, 71 são adimplentes e 30 estão inadimplentes, gerando um percentual de inadimplência de **29,70%**.

Tomando por base os mesmos tratamentos dos dados na tabela 1, os 30 condôminos inadimplentes do bairro da Torre constroem um percentual da dívida em relação a um mês de arrecadação de quase **112%**.

Três dos quatro condomínios pesquisados estão inadimplentes com a administradora. Os condomínios denominados de II e IV, devem 2 meses, seguido do condomínio II, 2 meses.

O gráfico 11, obtido a partir dos dados da tabela 6 sintetiza o percentual de inadimplentes dos quatro condomínios do bairro do Torre.

Gráfico 11 - Inadimplência dos Condôminos do bairro da Torre – João Pessoa.

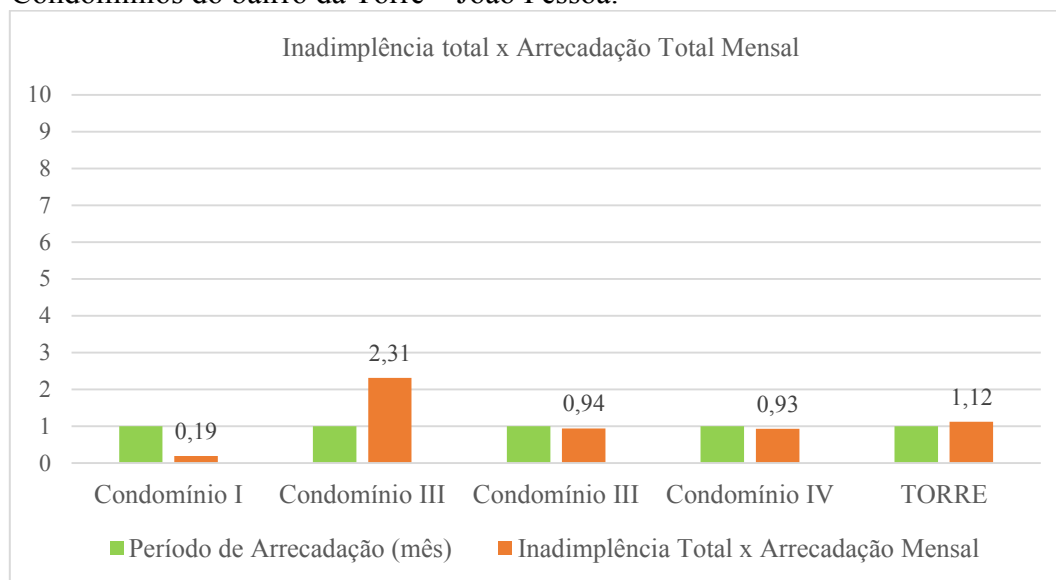


Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

O condomínio II é o que apresenta o maior índice de inadimplência, 46,15%, tendo 12 condôminos em falta com a taxa condominial. Seguido pelos condomínios IV, 29,17%, 7 inadimplentes; III, 26,09%, 6 inadimplentes e o pelo I, o qual apresenta o menor índice, 17,86%, com 5 inadimplentes.

Da tabela 6 pode-se ainda obter informações, as quais mostram quais são os condomínios mais afetados pela falta de pagamento da taxa de condomínio, devidamente mostradas no gráfico 12.

Gráfico 12 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro da Torre – João Pessoa.



Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

O condomínio II é o que tem o maior valor da relação Inadimplência Total x Arrecadação Mensal, de 2,31. Significando que a dívida do condomínio representa 2,31 meses da arrecadação de um mês com a taxa de condomínio. Encaminhado pelos condomínios III, 0,94; IV, 0,93 e o I, 0,19. Mostra-se que a dívida nos quatro condomínios do bairro da Torre corresponde a **1,12 vez** da arrecadação mensal.

Igualmente ocorrido no bairro do Bessa, **nenhum** dos condomínios pesquisados do bairro da Torre apresenta índice aceitável de inadimplência.

Continuando as análises da inadimplência de condomínios, desta vez do bairro de Tambauzinho.

Tabela 7 – Apresentação de dados sobre inadimplência dos condôminos de quatro condomínios do bairro de Tambauzinho na cidade de João Pessoa.

Bairro	Condomínio	(A) Quantidade de Apartamentos	(B) Quantidade de Condôminos Inadimplentes	(C) Porcentagem de Condôminos Inadimplentes (B)x100/(A)	(D) Taxa de Condomínio (R\$)	(E) Arrecadação Mensal Total (R\$) (A) x (D)	(F) Inadimplência Total do Condomínio (R\$)	(G) Porcentagem Dívida/ Arrecadação (F)x100/(E)	Débito com Administrado ra (n° de mês)
Tambau- zinho	I	23	04	17,39	1.210,00	27.830,00	7.154,25	25,71	00
	II	32	05	15,62	896,00	28.672,00	9.225,63	32,17	00
	III	18	03	16,67	950,00	17.100,00	2.312,60	13,52	00
	IV	10	02	20,00	652,00	6.520,00	1.312,60	20,13	00
Total	04	83	14	16,87 (*)	xxxxx	80.122,00	20.005,08	24,97 (**)	00

Fonte: Própria, a partir de dados fornecidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

(*) O valor não representa soma ou média da coluna (C), e sim o resultado obtido da relação entre os números 14x100/83 da linha Total.

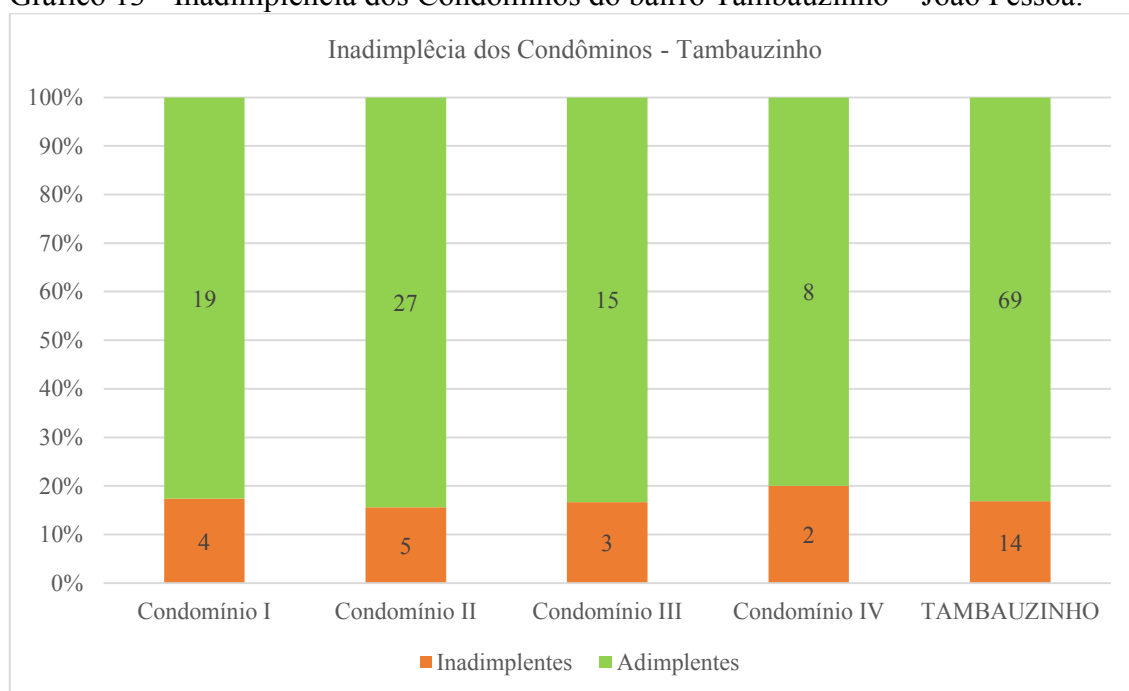
(**) O valor não representa soma ou média da coluna (G), e sim o resultado obtido da relação entre os números 20.005,08x100/80.122,00 da linha Total.

Dados vistos na tabela 7 condensam informações de quatro condomínios do bairro de Tambauzinho, totalizando 83 unidades autônomas. Dessas 83 unidades, 69 são adimplentes e 14 estão inadimplentes, gerando um percentual de inadimplência de **16,87%**.

Os 14 condôminos inadimplentes geram um percentual da dívida em relação a um mês de arrecadação de quase **25%**. Nota-se que todos os condomínios pesquisados estão adimplentes com a administradora.

O percentual da inadimplência dos condomínios do bairro pode-se visto no gráfico 13, logo abaixo.

Gráfico 13 - Inadimplência dos Condôminos do bairro Tambauzinho – João Pessoa.

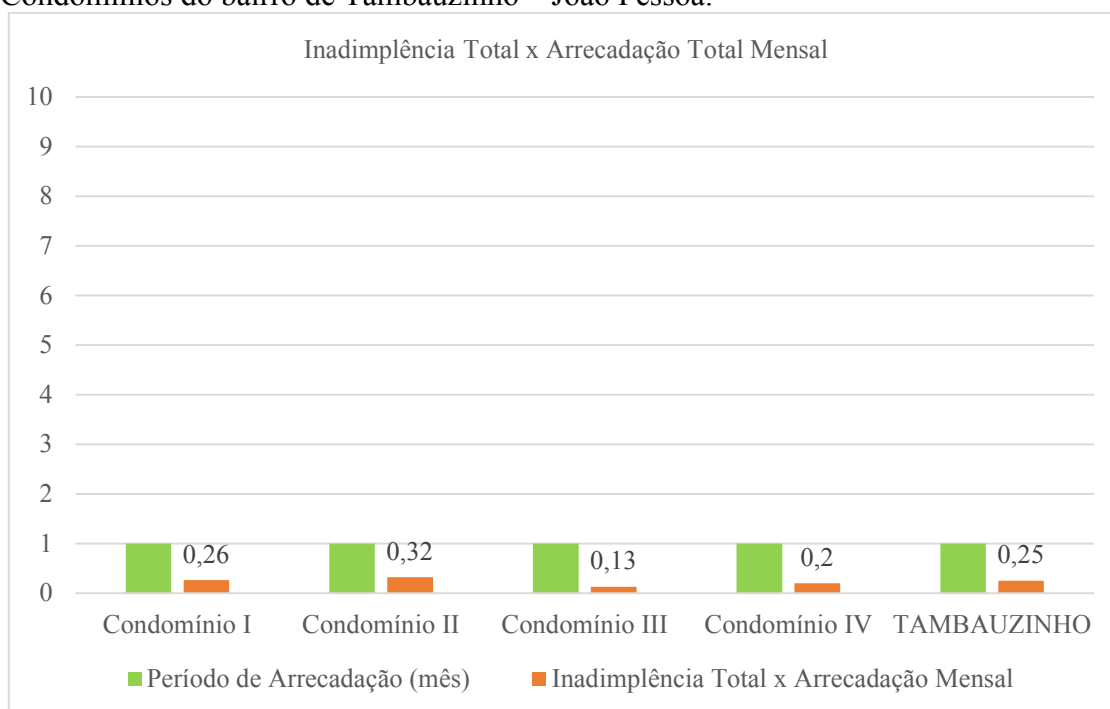


Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Percebe-se que o condomínio IV é o que apresenta o maior índice de inadimplência, 20%, tendo 2 condôminos em falta com a taxa condominial. Seguido pelos condomínios I, 17,39%, 4 inadimplentes; III, 16,67%, 3 inadimplentes e o pelo II, o qual apresenta o menor índice, 15,62%, com 5 inadimplentes.

Os dados na tabela 7 revelam ainda quais são os condomínios mais afetados pela falta de pagamento da taxa de condomínio, devidamente mostradas no gráfico 14.

Gráfico 14 – Relação entre a Inadimplência Total e a Arrecadação Mensal dos Condomínios do bairro de Tambauzinho – João Pessoa.



Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Os dados do gráfico 14 mostram que o condomínio II é o que apresenta o maior valor da relação Inadimplência Total x Arrecadação Mensal, de 0,32. Esse valor significa que a dívida do condomínio corresponde a 0,32 vez da arrecadação de um mês com a taxa de condomínio. Seguido pelos condomínios I, 0,26; IV, 0,2 e o III, 0,2. A dívida nos quatro condomínios do bairro de Tambauzinho corresponde a **0,25 vez** da arrecadação mensal.

Seguindo os mesmos parâmetros de inadimplência condominial, **nenhum** condomínio apresenta índice aceitável.

Logo abaixo tem-se mais uma tabela com informações de 30 condomínios de sete bairros da cidade de João Pessoa.

Tabela 8 – Apresentação de dados sobre inadimplência dos condôminos de trinta condomínios de seis bairros da cidade de João Pessoa.

Bairro	Quantidade de Condomínios	(A) Quantidade de Apartamentos	(B) Quantidade de Condôminos Inadimplentes	(C) Porcentagem de Condôminos Inadimplentes (B)x100/(A)	(D) Arrecadação Mensal Total (R\$)	(E) Inadimplência Total do Condomínio (R\$)	(F) Porcentagem Dívida/ Arrecadação (E)x100/(D)	Débito com Administradora (nº de mês)
Manaíra	6	202	78	38,61	88.928,56	364.899,35	410,33	24
Bancários	4	240	76	31,67	58.800,00	105.240,28	178,98	08
Tambaú	4	197	63	31,98	86.058,00	97.879,26	113,74	10
Miramar	4	322	47	14,60	183.310,00	100.584,04	54,87	05
Bessa	4	119	60	50,42	65.890,00	336.609,64	510,87	20
Torre	4	101	30	29,70	39.854,76	44.604,31	111,92	05
Tambauzinho	4	83	14	16,87	80.122,00	20.005,08	24,97	00
JOÃO PESSOA	30	1.264	368	29,11 (*)	602.963,32	1.069.821,96	177,43 (**)	72

Fonte: Própria, a partir de dados fornecidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

(*) O valor não representa soma ou média da coluna (C), e sim o resultado obtido da relação entre os números 368x100/1.264 da linha João Pessoa.

(**) O valor não representa soma ou média da coluna (F), e sim o resultado obtido da relação entre os números 1.069.821,96x100/602.963,32 da linha João Pessoa.

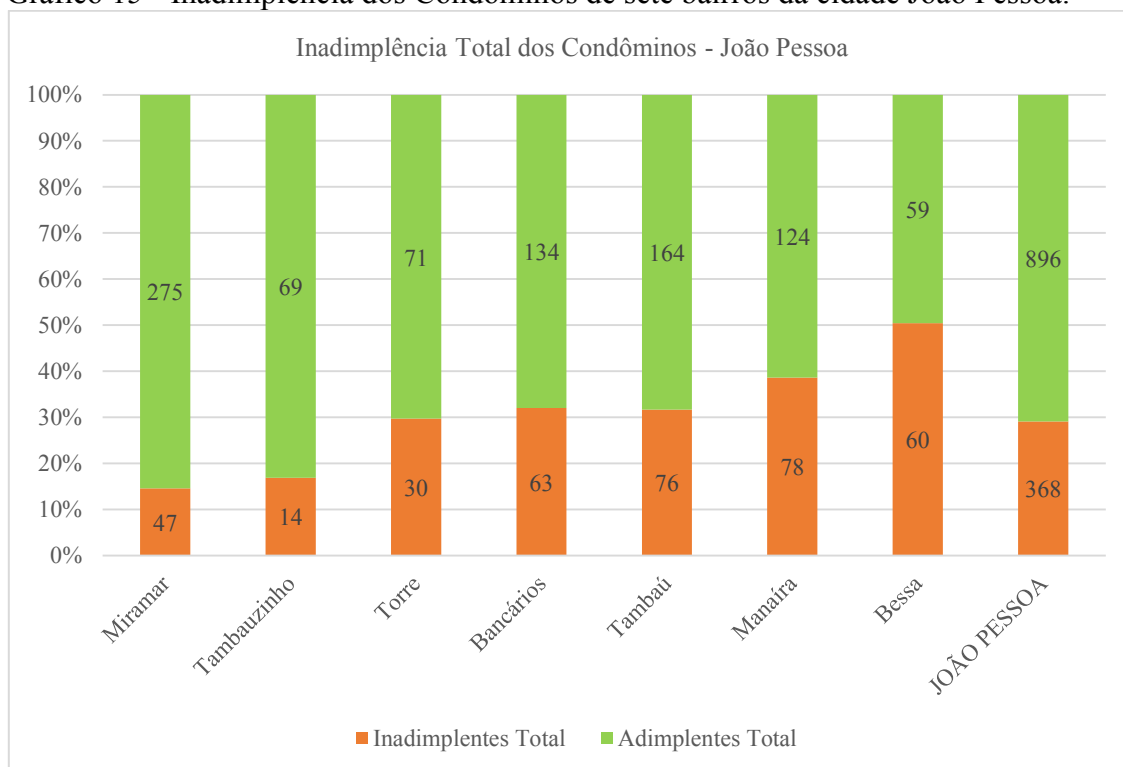
Observação: com exceção da linha JOÃO PESSOA, os valores apresentados nas demais linhas foram extraídos da linha Total das tabelas 1, 2, 3, 4, 5, 6, e 7, respectivos a cada bairro.

De acordo com as informações mostradas na tabela 8 acima, foram explorados dados de 1.264 unidades de imóveis de 30 condomínios espalhados por sete bairros da capital: Manaíra, Bancários, Tambaú, Miramar, Bessa, Torre e Tambauzinho, as quais mostram que a inadimplência na cidade de João Pessoa é da ordem de **29,11%**, ou seja, das 1.264 unidades, 368 estão inadimplentes e 896 são adimplentes. Significa dizer que em média a cada 10 condôminos, 3 não estão pagando a taxa de condomínio.

Fazendo o mesmo manuseio dos dados, feitos na tabela 1, 368 condôminos inadimplentes produzem um percentual da dívida em relação a um mês de arrecadação de cerca de **177,43%**.

A partir dos dados da tabela 7 pode-se observar o percentual de inadimplentes distribuídos em trinta condomínios da cidade de João Pessoa, conforme gráfico 15.

Gráfico 15 - Inadimplência dos Condôminos de sete bairros da cidade João Pessoa.



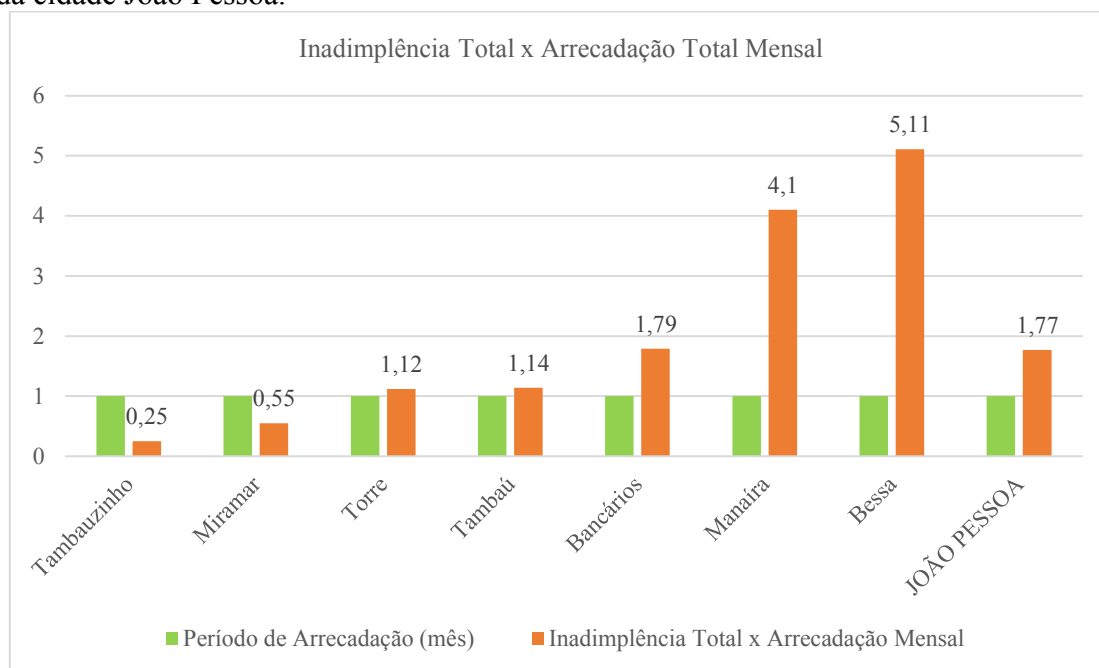
Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

Analisando as informações do gráfico 15, elas revelam que a inadimplência é uma situação muito preocupante em cinco dos sete bairros pesquisados na cidade de João Pessoa. O destaque vai para o bairro do Bessa que apresenta o maior índice de inadimplência, 50,42%, tendo 60 condôminos em falta com a taxa condominial.

Seguido pelos bairros de Manaíra, 38,61%, com 78 inadimplentes; Tambaú, 31,98%, 63 inadimplentes, Bancários, 31,67%, 76 inadimplentes, Torre, 29,7%, 30 inadimplentes, Tambauzinho, 16,87%, 14 inadimplentes e Miramar, o qual apresenta o menor índice, 14,6%, com 47 inadimplentes.

A partir dos dados trazidos na tabela 8 pode-se extrair informações, as quais mostram em quais bairros estão os condomínios mais afetados pela falta de pagamento da taxa de condomínio, devidamente mostradas no gráfico 16.

Gráfico 16 – Ralação entre Inadimplência Total x Arrecadação Mensal de sete bairros da cidade João Pessoa.

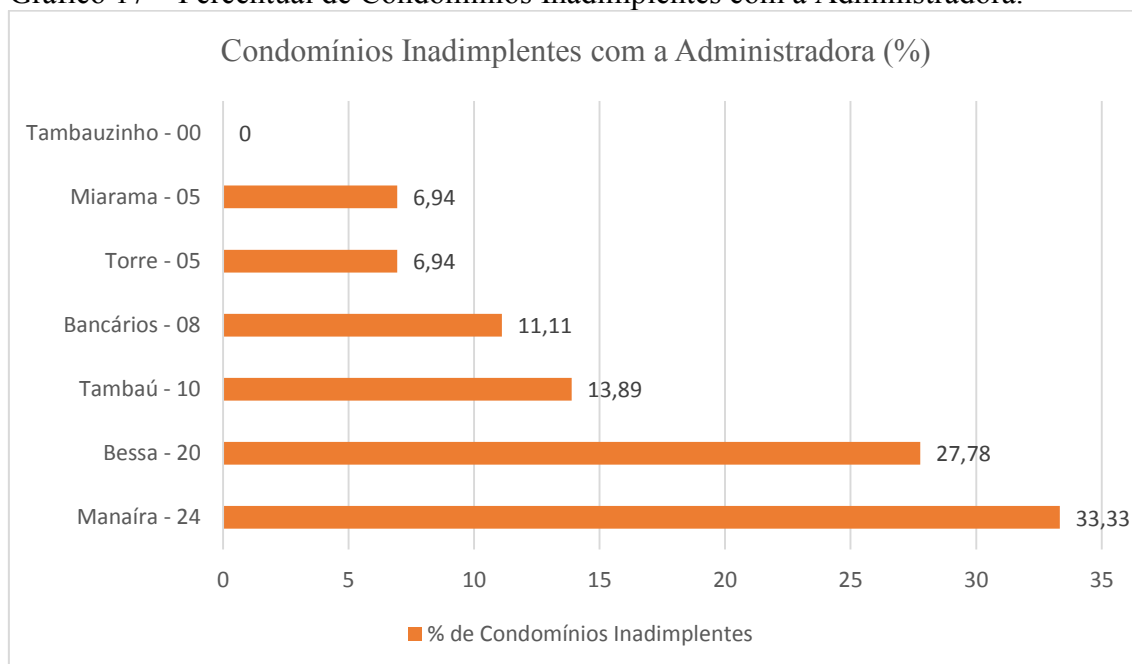


Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

As informações no gráfico 16 revelam que o bairro do Bessa é o que apresenta os condomínios com o maior valor da relação Inadimplência Total x Arrecadação Mensal, de 5,11. Esse valor significa que a dívida do condomínio corresponde a 5,11 vezes da arrecadação de um mês com a taxa desses condomínios. Seguido pelos bairros de Manaíra, 4,1; Bancários, 1,79; Tambaú, 1,14; Torre, 1,12; Miramar, 0,55 e Tambauzinho, 0,25.

Em relação a inadimplência dos condomínios com a administradora, observa-se no gráfico 18, que o bairro de Manaíra apresenta o maior percentual, 33,33% dos condomínios devem à administradora.

Gráfico 17 – Percentual de Condomínios Inadimplentes com a Administradora.



Fonte: Própria, a partir de dados obtidos da Empresa Administradora de Condomínios, 2016.

A tabela 8 mostra que os 6 condomínios deste bairro devem juntos 24 meses, em outras palavras é como se dois dos seis condomínios não pagassem a administradora pela prestação de serviços a um ano.

Em seguida, o bairro Bessa apresenta o segundo maior índice de inadimplência com a administradora, 27,78%, devendo 20 meses. Acompanhado pelos bairros: Tambaú, 13,89%, 10 meses; Bancários, 11,11%, 8 meses e Torre e Miramar, 6,94%, 5 meses. Todos os condomínios do bairro Tambauzinho estão adimplentes com a administradora.

Conforme se observa na tabela 8, os 30 condomínios juntos devem à administradora 72 meses. Considerando um valor igual pagos por eles pela prestação de serviços, é como se cada condomínio devesse 2,4 meses em média à administradora.

5.6 Aspectos Conclusivos

A falta de recursos financeiros nos condomínios interfere diretamente na sua gestão, e provoca uma série de danos a todos os condôminos. Portanto, é de suma importância que o síndico e a administradora controlem os altos índices de inadimplentes.

As linhas transcritas neste trabalho revelaram que o percentual de inadimplência vivenciado por 1.264 proprietários de trinta condomínios de sete bairros da cidade de João Pessoa é em média de 29%. Pode-se notar que o índice detectado está muito elevado, mesmo para época de recessão econômica, como a atual. Pode-se concluir que os condomínios como mais créditos a receber também são os que mais devem à administradora.

A inadimplência surge por várias razões, sendo a mais grave delas a crise econômica que o país vivencia, a qual provoca o desemprego e o descontrole financeiro do responsável pelo pagamento da taxa condominial. Já seus efeitos podem ser devastadores, pois impossibilita honrar as obrigações nas datas aprazadas, gerando penalidade de correção, multas e juros; impede o cumprimento com pagamentos dos serviços públicos essenciais e até na suspensão destes; obstrui o pagamento das obrigações trabalhistas, como salários dos funcionários e impostos devidos; inviabiliza a manutenção predial preventiva, corretiva e de melhorias.

Todos esses transtornos causam desconforto para os condôminos que pagam a taxa de condomínio em dia e compromete a administração. Por isso, é essencial que se mantenha a inadimplência sob controle. Para isso, cabe à administradora apresentar sugestão de melhorias para obtenção de resultados mais favoráveis ao gerenciamento e controle da inadimplência, e ao síndico cabe adotar estratégias para não permitir o aumento de inadimplentes nos condomínios.

Uma das áreas que se encontra em franca expansão e que faz parte das funções atribuídas ao Tecnólogo de Negócios Imobiliários é a Administração de Condomínios, a qual é carente de profissionais qualificados.

Para sanar a falta destes profissionais no mercado, uma solução já está sob a atuação do IFPB, que desempenha papel importante na formação de gestores a nível superior com disciplinas específicas de titulação Administração de Condomínios na matriz curricular e norteia assim, os seus alunos ao mercado de trabalho.

O estágio na Administradora G.E. contribuiu de forma decisiva para obtenção dos resultados e conclusão desse trabalho, o qual pode servir como fonte literária para outras pesquisas de acadêmicos e profissionais da área.

Sugere-se que o síndico/administradora de condomínios contrate um escritório de cobranças eficiente para diminuir a inadimplência.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a **Proteção do Consumidor e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 22 de maio de 2012, 11h.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002. **Dispõe sobre Administração de Condomínio**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 10 de Agosto de 2016, 10h.

BRASIL. Lei nº 4.591 de Dezembro de 1964. **Dispõe sobre Administração de Condomínio**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4591.htm> Acesso em: 10 de agosto de 2016, 11h.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DANTAS, Inaldo. **O condomínio ao Alcance de Todos: tudo o que gostaria de saber, mas não tinha onde consultar; tudo o que você gostaria de saber, mas não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Santa Maria Editora, 2008.

DHOJE COTIDIANO. **Inadimplência em condomínio atinge 20% em Rio Preto**, 2016. Disponível em: <<http://dhojeinterior.com.br/jornal/20160713/files/assets/downloads/page0006.pdf>>, Acesso em: 30 de Julho de 2016, 20h.

DIRECTA COBRANÇAS E NEGÓCIOS. **Desafios para 2016 na Gestão Condominial**, 2016. Disponível em: <<http://directa.adv.br/noticias/desafios-para-2016-na-gestao-condominial>>. Acesso em: 03 de Agosto de 2016, 8h.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O Minidicionário da Língua Portuguesa**. Guarulhos-SP: FTD, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

HOJI, M. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KARLOF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Tradução de Silvia Düssel Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução de Arlete Simille Marques; Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

KOTLER; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de Vendas: como vender e obter bons resultados**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.

LIMA, Osvaldo Alves. **Condomínio: normas, gestão e convívio**. Londrina: Sibrax, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauri. **Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAIS, Ana Maria Pereira de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Djalma Pinho Rebouças de. **Sistema, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente – o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1991.

POZO, Hamilton; **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem Logística**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

PROCON. **Cartilha do Consumidor**, 1999. Disponível em: <<http://www.procon.al.gov.br/legislacao/cartilhadoconsumidor.pdf>>. Acesso em: 10 de Julho de 2016, 15h.

QUEIROZ, Luiz Fernando de. **Condomínio em Foco: questões do dia a dia**. Curitiba: Bonijuris, 2012.

RACHKOSKY, Marcio. **Tudo o que você precisa saber sobre Condomínios**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução a Economia**. Ed. Atlas, 2010.

SECOVI-SP: Sindicato da Habitação. **Novo Código de Processo Civil é ferramenta contra a inadimplência em condomínio**, 2016. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/noticias/novo-codigo-de-processo-civil-e-ferramenta-contra-a-inadimplencia-em-condominio-/11118/>. Acesso em: 22 de Junho de 2016, 16h.

SERASA CONSUMIDOR. **Desemprego é a Principal Causa de Inadimplência dos Brasileiros**. End.: <<http://www.serasaconsumidor.com.br/desemprego-e-a-principal-cao-da-inadimplencia-dos-brasileiros-aponta-pesquisa-inedita-da-serasa/>>. Acesso em: 24 de Junho de 2016, 14h.

SERASA EXPERIAN. **Desemprego é a principal causa da inadimplência dos brasileiros, aponta pesquisa inédita da Serasa**, 2015. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/desemprego-e-a-principal-cao-da-inadimplencia-dos-brasileiros-aponta-pesquisa-inedita-da-serasa/>>. Acesso em: 25 de Julho de 2016, 20h.

STONER, James. A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: ed. LCT, 2012.

TABOSA FILHO, Mário. **Gestão de Condomínio: direto ao assunto**. Brasília: ed. SENAC DF, 2011.

TRAVASSOS, Ari. **Corretagem de Imóveis de A a Z**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.